

GUILLERMO ANTONIO DUARTE JIMÉNEZ

FUNCIONALIDAD ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR DEL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA EN LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL. UN ESTUDIO REALIZADO EN LOS MUNICIPIOS DE MORALES Y LOS AMATES, IZABAL

ASESOR:

FREDY CARDONA RECINOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Guatemala, mayo de 2006

Este estudio fue presentado por el autor como trabajo de tesis, requisito previo a su graduación de Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación.

# INDICE

Introducción	I
<b>I CAPITULO PRIMERO</b>	
<b>Marco conceptual</b>	
1.1. Problema	1
1.2. Antecedentes del problema	1
1.3. Importancia de la Investigación	2
1.4. Planteamiento del problema	3
1.5. Alcances y límites	4
<b>II CAPÍTULO SEGUNDO</b>	
<b>Marco teórico</b>	
2.1. Administración	5
2.2. Importancia de la administración	5
2.3. Clases de administración	5
2.4. Características de la administración	7
2.5. Fines de la administración	8
2.6. Principios de la administración	8
2.7. Factores de la administración	10
2.8. Administración con calidad total	10
2.9. Administración por objetivos	14
2.10. Organización y administración del recurso humano	17
2.11. Funciones administrativas del director en una institución Educativa	20
2.12. La organización escolar en el marco de la administración	22
2.13. Clima laboral u organizacional	29
2.14. Ambiente interno de la institución	33
2.15. Evaluación institucional	34
<b>III CAPITULO TERCERO</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
3.1. Objetivos	46
3.2. Variable única	46
3.3. Definición conceptual de la variable	46
3.4. Manejo operacional de la variable	47
3.5. Población	48
3.6. Muestra	48
3.7. Fuentes utilizadas	49

3.8.	Método de recopilación de datos	49
3.9.	Descripción de los instrumentos	49
3.10.	Procedimientos de investigación	50
3.11.	Técnicas de recopilación de datos	

#### **IV CAPITULO CUARTO**

Presentación, análisis e interpretación de resultados		
4.1	Resultado de aplicación de instrumento de encuesta a Coordinadores Técnicos Pedagógicos	52
4.2	Resultados de aplicación de instrumento de encuesta a profesores	57
4.3	Entrevista a directores de establecimiento educativos	63
4.4	Entrevista a estudiantes de instituto del Ciclo de Educación básica	64
4.5	Entrevista a sub-directores	
4.6		79
CONCLUSIONES		80
RECOMENDACIONES		81

#### **V. CAPITULO QUINTO**

Propuesta teórico-metodológica		82
BIBLIOGRAFÍA		86

#### **APÉNDICES**

## INTRODUCCIÓN

El avance de la Administración como ciencia y como proceso es relevante e inimaginable. Su desarrollo se debe cada vez más a la compleja organización del trabajo y al grado de desarrollo de la ciencia.

La escuela, en este sentido, no puede quedarse a la deriva. Debe ser la propulsora de su estudio y de su práctica. No se puede crear un organismo interno, si no se conoce el proceso administrativo investigador.

El informe de investigación FUNCIONALIDAD ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR DEL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA EN LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL, considero importante responder al planteamiento. Hubo muchas razones para investigar el problema. Una de ellas es la práctica tradicional del director en el manejo administrativo del proceso. Otra de ellas, fue investigar su liderazgo, es decir, la capacidad para ejercer influencia democrática en el contexto de sus relaciones interpersonales. Otra razón fue la de investigar el clima interno del sistema escolar, la ausencia o presencia del estímulo y el reconocimiento.

La organización es un sistema de esfuerzo cooperativo, coordinado, planificado en forma previa y consciente, para que cada uno de sus integrantes conozca de antemano cuales son las labores a su cargo, así como cuáles son sus deberes y obligaciones.

La organización determina y ordena las actividades necesarias para ejecutar un plan y lograr el objetivo social de la institución, agrupadas estas actividades de tal manera que puedan ser asignadas a cada uno de los miembros de la institución.

Con relación a la evaluación, ésta se identifica en el planteamiento de los objetivos, pues ellos dan la guía para todo el trabajo de las instituciones. Los objetivos de la institución se pueden definir para averiguar en que medida se cumplen las metas durante el proceso y al final de los períodos de trabajo, también sirve para proveer información a los niveles jerárquicos durante el proceso de la toma de decisiones.

La evaluación, en ese sentido cumple para detectar los efectos no previstos, según el planteamiento original de los objetivos institucionales y los factores que surjan del proceso. Asimismo la evaluación permite analizar el mejoramiento institucional que se presenta a través del tiempo en las instituciones, sistemas, programas y proyectos.

La investigación pretende dar a conocer las diferentes clases de evaluación, factibles de poder ejecutar en el medio educativo. Dentro de ellas se señalan la evaluación de contexto, que sirve para dar las decisiones necesarias en la etapa del planteamiento para identificar, seleccionar y formular objetivos. La evaluación de insumo que permite las decisiones de organización y estructuras básicas para el diseño de programas y proyectos. La evaluación de proceso, que determina las acciones durante la ejecución de las obras, de los procesos o actividades y permite el control del desarrollo de los programas y proyectos. La evaluación de producto que sirve para la toma de decisiones conducentes a juzgar y criticar los resultados finales de los programas y proyectos y a reaccionar contra ellos.

El resultado de la investigación está plasmado en este documento y conformado de la siguiente manera:

El Marco Conceptual, trata los Antecedentes del problema, la importancia de la investigación, el planteamiento del problema, los alcances y los límites de la investigación.

El Marco Teórico contiene los temas siguientes, la administración educativa, sus fases, las funciones del director en instituciones educativas, estructura de la organización, el liderazgo de director de la escuela, la organización, su importancia y principios, problemas de la organización, el clima interno de las organizaciones escolares.

El Marco Metodológico comprende los objetivos de la investigación, variables, la definición conceptual de la variable, los indicadores de la variable, los sujetos y las técnicas utilizadas en la misma.

La presentación y análisis de los datos, comprenden la integración empírica de la investigación y su interpretación respectiva.

La propuesta teórico metodológica de organización y evaluación institucional presenta la verificación de la investigación, las conclusiones y recomendaciones. contiene un aporte teórico.-metodológico, para ejemplificar alguna forma de organización interna de los Institutos de Educación Básica, sobre todo, en los establecimientos graduados del área urbana del Departamento de Izabal.

Finalmente se encuentra la bibliografía y los anexos se espera que con este informe se inicie la búsqueda de alternativas de solución y enfrentamiento al complejo problema de la administración y organización escolar, causa y efecto de muchas limitaciones en el ambiente educativo guatemalteco.

## BIBLIOGRAFIA

1. BATTEN, Joe. **Como construir una cultura de calidad total**. Editorial Ventuira. México D.F. Año 1993.
2. BERNAL, Juan Bosco. **La Calidad, desafío que enfrenta la educación en le momento actual**. Editorial Forial. SIMED. San José, Costa Rica. 1993.
3. DAVIES, Igor. **Análisis de tareas**. Editorial Escuela Hoy. Madrid, España. Octubre. 1953.
4. DÍAZ BENAVIDES, José Luis. **El clima laboral de los institutos nacionales de educación básica del departamento de Izabal y su incidencia en la implementación del programa de educación en calidad total**. Tesis. Facultad de Humanidades. USAC. Año. 1999.
5. ESTARELLAS, Juan. **Preparación y evaluación de objetivos para la enseñanza**. Editorial Amaya. Madrid, España. 1972.
6. GARIBAY, Luis. **Notar para una teoría de administración universitaria**. EIAP. Río de Janeiro, Brasil. Año. 1976.
7. GUADAMUZ, Lorenzo. **La Tecnología aplicada a la evaluación**. Editorial Ariel. México. Año. 1978.
8. GULLICK, Luther. **Elementos de la administración**. Editorial Ariel Isaac Sons, Ltda. Londres. Año 1977.
9. GUTIERREZ RENON, Alberto, Et. Al. **La formación de administradores de la educación**. UNESCO. Guatemala. Mayo 1976.
10. HARGREAVES, David. **Las relaciones interpersonales en la educación**. Editorial Mareca. S.A. Madrid, España. Año 1979.
11. KOONTZ, Harold. **Administración, una perspectiva global**. McGraw-Hill Interamericana Editores. México, D.F.. Año 1998.
12. LEMUS, Luis Arturo. **Administración, dirección y supervisión de escuela**. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, pág. 29. Año 1983.
13. MALEK, Gustavo. **Planeamiento académico**. EIAP. Río de Janeiro, Brasil. Año 1976.
14. MONCADA, Alberto. **Administración universitaria**. Fundación Moncada. Universidad Computense. Madrid, España. Pág. 91. Año 1971.

15. RAMÍREZ SOLARES, Luis Alberto. **Teoría administrativa.** Facultad de Humanidades. Universidad Mariano Gálvez. Julio 2003.
16. SEXTON, William. **Teoría de la organización.** Editorial Trillas.
17. SOBERANIS, Harold. **Derechos Humanos.** Impresos Cruz. Guatemala, C.A. Año 2003.
18. UGALDE VIQUEZ, Jesús. **Administración institucional.** Editorial Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. Año 1979.

# APÉNDICE

## CAPITULO I

# I MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 PROBLEMA

La Administración Educativa, enfocada en la organización y evaluación institucional, constituye una de las limitaciones más evidenciadas de la cultura escolar. Actualmente las acciones administrativas están orientadas a reproducir acciones de control, en el manejo exagerado de la disciplina de la puntualidad improductiva, dejando orilladas las políticas de organización y evaluación institucional, tendientes a mejorar los procesos y los productos de las instituciones escolares.

Como consecuencia es imperativo realizar un estudio adaptado a la época actual y las condiciones presentes del entorno, ya que la función de la administración es sólo la de fiscalizar; como consecuencia de ello no ha sido funcional, especialmente en el campo educativo.

### 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La administración es una de las ciencias más antiguas de la humanidad, explicada en la organización de la casa. Entre las organizaciones más antiguas o comunidades sociales primitivas, tenemos la horda, el clan, la gens. Fue la tribu la primera organización de la sociedad, es decir, la comunidad con principios intuitivos de administración. Más tarde, pensadores griegos, como Sócrates, Platón y Aristóteles abordaron la administración pública al servicio de la polis.

Otros grandes pensadores del mundo de la antigüedad como: Confucio, Pericles, Licurgo, Cicerón, argumentaron y legislaron sobre los problemas de la administración. Esto viene a demostrar que esta ciencia es muy antigua.

La administración científica surgió como resultado de los experimentos alcanzados por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard en Mester Electric Company, conocidos como experimentos Hawthorne (Chicago). La investigación fue llevada a cabo por Elthon Mayo, quien concluyó, con cierto desánimo, que la organización de la empresa, centrada en la eficiencia y la productividad, frustraba la necesidad básica de afiliación del individuo.

El hecho de que la empresa ignorase las necesidades humanas provocaba la aparición de grupos informales como recursos a la anomia ( anulación del yo) adaptando conductas no conformistas. A finales del siglo XIV surge la administración de personal, consecuencia de la necesidad de ponerle atención al recurso humano, como parte fundamental del desarrollo y la productividad de una empresa.

La Administración Educativa es un concepto nuevo en nuestro marco nacional y cabe mencionar a autores como Lames Stores que define a la administración como el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la comunidad educativa.

La administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. Asimismo, la administración es la dirección de un organismo social para alcanzar los objetivos, a través de la combinación la sistematización y el análisis de diferentes recursos.

La Administración Educativa también se define como la parte de la administración encargada del quehacer educacional. También se ha dado en llamar a la Administración Educativa el arte de hacer las cosas a través de la gente, así la administración del recurso humano es la base fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones educativas.

En nuestro medio no se le ha dado la importancia necesaria a este campo de la Administración General, lo cual repercute en el poco desarrollo efectivo de la educación, en las carreras de Administración Educativa, en el nivel académico de las carreras técnicas, orientadas a formar personal en el campo de la Administración.

### **1.3. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La educación en el departamento de Izabal, en los últimos años, ha aumentado la creación de instituciones educativas, tanto privadas como públicas, que ofrecen educación en el nivel medio, específicamente en el ciclo básico, los cuales, para su funcionamiento efectivo, requieren de una acertada administración.

Esto lleva a investigar cuál es la situación con relación al tema " La Funcionalidad del Recurso Humano Administrativo de los Establecimientos Educativos del Nivel Medio, Ciclo Básico, Sector Público y Privado del Departamento de Izabal para tener una visión de sus fortalezas y debilidades a manera de hacer recomendaciones.

Enseguida se detallan de manera específica las siguientes consideraciones:

- a. Que los centros educativos que brindan el Ciclo de Educación Básica, en los municipios del Departamento de Izabal, se encuentran administrados por una figura llamada Director.
- b. Según la investigación realizada durante el Seminario **La Especialización de los Administradores Educativos del Nivel Medio del Departamento de Izabal**, en el año 2000, se pudo constatar que muchos de los puestos en estos establecimientos educativos son ocupados por personas que, si bien poseen el título de Nivel Medio, no están especializados para desempeñarse efectivamente en el puesto que ocupan.
- c. Es importante hacer un análisis de la funcionalidad del Recurso Humano Administrativo de los Establecimientos Educativos a Investigar.
- d. Que los resultados obtenidos de la presente investigación se traduzcan en nuevas teorías educativas, contribuyendo al conocimiento de problemas administrativos y sus posibles soluciones, los resultados de la misma pueden ser aprovechados en beneficio de la administración y la sociedad.
- e. La importancia de este estudio radica en los retos y desafíos a los cuales hoy se enfrenta la administración de las instituciones del Ciclo de Educación Básica, los cuales llevarán a profundizar en la investigación.

#### **1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Para el logro de objetivos y el buen funcionamiento de toda institución educativa, es indispensable un proceso administrativo y de organización que permita la viabilidad y efectividad en su estructura; también requiere de un esquema de organización derivado de los recursos humanos y una jerarquización definida de funciones de los mismos, agrupado y asignando actividades de manera que puedan ser ejecutadas eficazmente.

Así mismo, la estructura de los establecimientos educativos deben estar diseñada de manera que sea funcional organizativa y administrativamente, definiendo funciones específicas para cada área de trabajo, evitando así las dificultades que ocasionan la asignación de tareas y responsabilidades no acordes al puesto de trabajo. Es importante además facilitar la realización de tareas de todo el recurso humano, por ejemplo la utilización de recurso

material, tecnológico y financiero que por consiguiente contribuye al logro de los objetivos y metas del establecimiento educativo. De lo anterior se formula el planteamiento siguiente:

¿CUÁL ES LA FUNCIONALIDAD ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR DEL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA EN LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DEL DEPARTAMENTO DE IZABAL?

## **1.5 ALCANCES Y LIMITES**

### **1.5.1 ALCANCES**

Este estudio se dirigió a todo el personal técnico y administrativo de los municipios de Morales y Los Amates, Izabal, del Nivel Básico del sector público y privado.

Se enfatizó la investigación a directores y profesores, y de estos establecimientos educativos, para conocer la funcionalidad del recurso humano administrativo.

### **1.5.2 LIMITES:**

La investigación no se pudo realizar en todos los municipios del departamento de Izabal, debido a que en algunos no existen establecimientos educativos del Nivel Básico.

## CAPITULO II

# II MARCO TEORICO

### 2.1 ADMINISTRACIÓN:

La administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles

Es el conjunto de conocimientos y acciones encaminadas hacia el control de determinados factores para consecución de un objeto determinado.

“La administración es el proceso dinámico y evolutivo que se desarrolla a través de los sectores; políticos, económicos y social mediante el cumplimiento de las funciones administrativas integradas para el logro de los objetivos deseados”. (14: 2)

### 2.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. “A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo y que muchos organizados se han vuelto grandes, la tarea de la administración ha cobrado cada vez más importancia”. (17:6)

### 2.3 CLASES DE ADMINISTRACIÓN:

Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar esta disciplina, resulta útil dividirla, según sus clases en:

#### a “De Planeación:

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, selección de cursos futuros de acción entre varias opciones.

b De organización:

La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional en los papeles que deben desempeñar las personas de una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y al menos en teoría de que se encargue a las personas lo que pueden realizar mejor.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Por lo tanto constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma.

Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles asignados. En esta forma se tiene que diseñar a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

c De Personal:

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados lo puestos en la estructura organizacional. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral; al realizar un inventario de las personas disponibles y al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera, tanto a los candidatos, como a los actuales titulares de los puestos, con el fin de que cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

d De Dirección:

Consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo. Se refiere predominantemente a las relaciones interpersonales de la administración.

Todos los administradores están de acuerdo en que sus problemas más grandes surgen por la gente y que los administradores eficaces.

e De Control:

Implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes. En resumen, el control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control". (15:2)

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

Las características de la administración se orientan en función de la universalidad, su valor instrumental, su unidad temporal, su amplitud de ejercicio, su especificidad, interdisciplinariedad y flexibilidad.

- **“Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- **Valor instrumental:** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- **Interdisciplinariedad:** La administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.
- Por otra parte también la administración tiene las características de **multivariedad**. La administración es un área multidisciplinaria, cobija necesariamente conceptos de Psicología Industrial, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho, de Trabajo, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina de Trabajo, de Ingeniería de Sistemas de Cibernética.

**Contingencial:** No hay leyes ni principios, es decir depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de la filosofía preponderante. Es altamente flexible y adaptable, sujeto a un desarrollo dinámico”.

(11:8)

## **2.5 FINES DE LA ADMINISTRACIÓN:**

Son fines de la administración educativa:

- 2.5.1 “Coadyuvar en la ejecución de la política del sector educativo nacional, propiciando una interacción de los participantes en el proceso educativo (educadores, padres de familia y la comunidad), con el propósito de elevar la calidad educativa y que ésta responda a los requerimientos, aspiraciones y necesidades nacionales y locales, proponiendo en consecuencia el desarrollo socioeconómico del país, propuesta en los planes de Desarrollo Nacional.
- 2.5.2 Promover el cumplimiento de los objetivos vitales de la Educación. Utilizando técnicas, procedimientos y medios propio del asesoramiento, seguimiento, coordinación y control, requeridos en los niveles central e institucional como en la rama, modalidad y especialidad que atiende, propiciando la interrelación y correlación del sistema educativo, mediante él estímulo y creatividad profesional.
- 2.5.3 Fundamentarse en los criterios de sectorización administrativa, con el propósito de interactuar permanentemente hacia el logro de los criterios de eficiencia y eficacia que deben normar la actuación de la administración pública nacional”.(11: 7)

## **2.6 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN:**

Henry Fayol sugiere los siguientes principios administrativos, para que funcionarios y administradores puedan desarrollar un trabajo más eficiente y competitivo. Estos son los siguientes:

### **2.6.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

La finalidad es producir más y mejorar, con el mismo esfuerzo, o producir lo mismo, con menos esfuerzo. Es un medio de obtener el máximo provecho por vía de la simplificación de funciones, separación de actividades y especialización del personal.

#### **2.6.1.1 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:**

Su función de mandar y lograr la obediencia. La autoridad y la responsabilidad pueden y deben delegarse, y ello no significa perder sino “Compartir”. La delegación sólo puede hacerse cuando hay entendimiento, lealtad, confianza y capacidad.

#### 2.6.1.2 DISCIPLINA:

Al considerar la disciplina con el respeto por los acuerdos que se dirigen a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto.

#### 2.6.1.3 CENTRALIZACIÓN:

Por centralización entendemos la concentración de la autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir, en una sola persona o cargo, el poder de tomar decisiones importantes.

#### 2.6.1.4 UNIDAD DE MANDO Y DE DIRECCIÓN:

Para la ejecución de una actividad cualquiera se requiere que el agente que le ejecuta reciba órdenes de un jefe y sea responsable ante él. La unidad de dirección. Significa que hay un sólo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiene el mismo fin.

#### 2.6.1.5 ESCALA JERARQUICA:

Significa líneas de autoridad y campos de jurisdicción claramente definidos. Este principio debe prevalecer sobre el de cualquiera de sus miembros.

#### 2.6.1.6 SUBORDINACIÓN DEL INTERES PARTICULAR AL GENERAL:

El interés de una individuo o de un grupo no debe prevalecer en contra del de la institución, así como el interés de la familia debe prevalecer sobre el de cualquiera de sus miembros.

#### 2.6.1.7 LEALTAD Y ESTABILIDAD:

Se refiere al personal que debe ser consecuentes con la institución, aunque depende también de que se le garantice permanencia en el trabajo y se mantenga en el goce de sus derechos dentro el marco de las leyes, mientras cumpla con sus deberes y obligaciones.

#### 2.6.2 REMUNERACIÓN ADECUADA Y EQUIPADA:

“Se refiere al pago de acuerdo a los niveles de autoridad y responsabilidad”. (12:29)

## **2.7 FACTORES DE LA ADMINISTRACIÓN:**

### **2.7.1 Humano:**

Lo más importante en la administración es el ser humano, porque toda administración está dirigida por y para las personas. Sin este elemento la administración no tendría sentido.

### **2.7.2 Estructura:**

La administración, por rudimentaria que sea, posee una organización que le da forma y sentido.

### **2.7.3 Económico:**

Se entiende, por tal, “los recursos materiales, requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo y la consecución de sus planes de trabajo”.(12: 28)

## **2.8. ADMINISTRACIÓN CON CALIDAD TOTAL:**

La administración con calidad total es una manera de llevar a cabo actividades empresariales, donde directivos y empleados trabajan ayudándose entre sí para mejorar la calidad y producción. Para esto es necesario que existan los componentes de administración participativa, procesos de mejoramiento continuo y la utilización de grupos de trabajo.

La administración participativa es un proceso de confianza y retroalimentación que ocurre entre los directivos y empleados. El proceso de mejoramiento continuo se da cuando los grupos transdisciplinarios se reúnen frecuentemente para estudiar el área particular que requiere atención.

La administración de calidad constituye desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea más económico, más útil y siempre satisfactorio para el usuario. La calidad total es una estrategia para mejorar la posición competitiva que consiste en superar el nivel de satisfacción de los que solicitan el servicio.

La calidad total es: “Hacer un sistema participativo de las instituciones escolares, donde cada persona asuma la responsabilidad de hacer bien las cosas y a tiempo. Donde cada uno de los integrantes resuelva los problemas de su área; cada persona controle y evalúe continuamente cada una de las tareas que realiza buscando mejorarlas. El director toma el papel protagónico para el cambio. Si se desea éxito es necesario que exista voluntad de cambio” (15:35)

Los términos esenciales para comprender mejor la calidad total se sintetizan en lo siguiente,

**“Calidad:** Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades expresas.

**Ciclo de calidad o espiral de la calidad:** Es un modelo conceptual de las actividades interdependientes que influyen en la calidad de un producto o servicio en las distintas fases, que van desde la identificación de las necesidades hasta la evaluación que estas necesidades hayan sido satisfechas.

**Política de calidad:** Son las orientaciones y objetivos generales de una organización en relación con la calidad, expresadas formalmente por la dirección superior.

**Círculo de calidad:** Organización grupal para resolver problemas comunes que afectan a la organización, en el ámbito de: Institución, recursos humanos, físicos, materiales, relaciones interpersonales, comunicación, entre otros.

**Control de calidad:** Son las técnicas y actividades de carácter opcional utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Se orienta a mantener bajo control los procesos y eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importantes del ciclo de calidad para conseguir mejores resultados económicos”. (15:36)

### **Cultura de calidad total en educación**

La calidad total constituye hoy día una necesidad imperiosa de las instituciones educativas para poder competir en un mercado de apertura. En el esfuerzo por ser mejores para cautivar a la población estudiantil, la calidad total es una herramienta que se introduce a las estructuras, más en el sector privado que en el público.

“La calidad total en educación está relacionada con la satisfacción de las necesidades y exigencias de la comunidad educativa y en ella intervienen tres aspectos importantes: necesidad, exigencia y expectativa”. (2:38)

### ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN.

La calidad total es un proceso enfocado a:

- a) “Satisfacer y exceder las expectativas de nuestros usuarios,.
- b) Mejorar continuamente,
- c) Compartir responsabilidades con los colaboradores.
- d) Reducir el coste de la falta de calidad”. (1:16)

En educación estamos familiarizados con el ciclo de reparación. Los estudiantes que pierden un curso deben repetirlo, tomar clase adicional para retrasadas, el costo de estas situaciones es enorme.

La educación deberá adaptarse a las demandas y al avance tecnológico.

#### 2.8.1 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN.

Dentro de lo que es la cultura de calidad total en educación existen principios de gran importancia, dichos principios tienen un rol esencial y entre los mismos encontramos:

- 1) El proceso se desarrolla utilizando datos.
- 2) Toda decisión educativa debe tomarse sobre la base de cómo y hasta dónde agregará valor al aprendizaje del alumno y mejorará la institución.
- 3) Aplicar eficazmente el control de calidad educativa, apoyándose en las funciones de evaluación,
- 4) Mantener un ambiente agradable de trabajo en la institución educativa.

Mejorar en los agentes educativos los aspectos siguientes:

#### EN LOS PROFESORES:

- a) Desarrollo personal.
- b) Mejor comunicación.
- c) Aptitud preventiva.

- d) Trabajo participativo.
- e) Autorrealización.
- f) Identificación con el trabajo y la institución educativa.

#### EN LOS ESTUDIANTES:

- a) Crecimiento personal.
  - b) Participación académica.
  - c) Mejor comunicación.
  - d) Actitud positiva.
  - e) Auto-formación.
  - f) Identificación con el estudio y la institución educativa.
- 5) Impulsar el éxito como un proceso motivador, con el fin de elevar el nivel de trabajo y calidad de los servicios que la institución presta.

Se ahorran costos cuando se disminuye la deserción o no promoción de alumnos.

### 2.8.2 INDICADORES DE CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN

Aplicando 14 puntos de la calidad total en educación, se enumeran los siguientes:

- 1) Generar la constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio continuamente.
- 2) Adoptar una nueva filosofía.
- 3) Eliminar la dependencia de la inspección masiva.
- 4) Terminar con la práctica de hacer negocios sólo sobre la base del precio.
- 5) Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio.
- 6) Instituir el entrenamiento.
- 7) Instituir el liderazgo.
- 8) Erradicar el miedo.
- 9) Romper las barreras que coartan el orgullo de la fuerza de trabajo.
- 10) Eliminar las exhortativas (slogans) y metas para la fuerza de trabajo.
- 11) Eliminar las cuotas numéricas.
- 12) Remover las barreras que coartan el orgullo de la fuerza de trabajo.
- 13) Instituir un programa vigoroso de capacitación y reentendimiento.
- 14) Determinarse a lograr la transformación. (15:39)

## 2.9 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

La administración por objetivos (APO) es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encausados a lo que la gerencia desea y necesita para conquistar las metas y dejar satisfechos a los participantes.

De esta tarea, el primer propósito de una estrategia semejante es simplificar y esclarecer los trámites administrativos en el seno de la empresa. “Existen cuatro ingredientes básicos para tener un concepto de APO: Los objetivos mismos; la estrategia de la utilización de tiempo, la gerencia total; y las motivaciones individuales”. (18:233)

### Objetivos:

Los objetivos son eventos, o realizaciones, planeados que se espera llevar a cabo. Son los frutos que se desea recoger en los puestos de trabajo o en la organización. Los objetivos pueden mejorar las ventas, reducir los costos, crear nuevos mercados o aminorar el ausentismo.

“El director como responsable directo de la institución educativa debe estar en capacidad de determinar los logros, así como los fracasos de su trabajo, etapa por etapa, tarea a tarea”. Pero en esencia, motivar a sus trabajadores docentes. (18:39)

### Las motivaciones individuales:

Las motivaciones personales se refieren a la dedicación y la participación personal en el proceso de determinación de los objetivos.

Esta dedicación o empeño propone engendrar el deseo y la buena disposición de realizar algo. La motivación por objetivos es una estrategia motivadora, ya que los compromisos y las realizaciones de las personas causan satisfacción en alto grado.

Estos cuatro ingredientes (los objetivos, la estrategia de distribución del tiempo, la administración total y las motivaciones individuales) plasman cuatro conceptos básicos que engendran cuatro principios para operar como fundamento de la administración por objetivo.

Estos principalmente son los siguientes.

- ✓ Es más probable lograr la uniformidad y coherencia de las operaciones administrativas si se persigue un objetivo común.
- ✓ Mientras más intenso sea el enfoque y la concentración en los resultados que se desea obtener dentro de un margen determinado de tiempo, mayores probabilidades habrá de obtenerlos.
- ✓ Mientras mayor sea la participación al determinar operaciones importantes, con responsabilidad por los resultados, mayores serán las motivaciones para alcanzarlos.
- ✓ Asimismo, se debe “motivar la colaboración de la familia y la comunidad con la escuela, mejorar los recursos propios de las juntas escolares, conocer las fuentes de trabajo y pequeñas industrias, estimular el asesoramiento a los maestros y profesores de las áreas rurales del país, y tratar que las políticas educativas sean cada vez mejores y acordes con la realidad”. (18:58)

### 2.9.1 Fases de la administración por objetivos.

Las fases del proceso de la administración por objetivos constituyen una operación que se realiza en una sucesión de etapas, las cuales siguen un orden determinado.

#### Buscar el objetivo.

El concepto de administración por objetivos se inicia identificando de manera deliberada y sistemática los resultados que requiere alcanzar la empresa o el organismo para supervivencia, expansión, perfeccionamiento o para resolver sus problemas. “Esta interpretación se inicia examinando la forma en que actualmente esta constituido al organismo. Surge toda clase de preguntas analíticas relativas a la relación imperante. ¿En donde nos encontramos? ¿Por qué hemos llegamos a esto?, ¿En que situación se encuentran nuestros asuntos? ¿Por que tenemos diferencias?, ¿Que oportunidades tenemos?. Se examina las tendencias, las proyecciones al futuro, y los índices indicadores para conocer las repercusiones en la situación del organismo. Se evalúa el grado en que puedan utilizarse, así como su rendimiento comparado con el de otro organismo. “En la administración por objetivos es donde encontramos mayores referencias a esta forma de escribir los objetivos de índole específica”. (18:26)

### Determinación del objetivo

Es el oficial para vincular los recursos del organismo con el compromiso contraído por las personas de quienes se espera que obtengan los resultados. Se basa en el principio de que si se quieren rendimientos básicos de las personas, es preciso involucrarlas y hacerlas rendir cuentas de los resultados. “El objetivo implica la presencia de una intención personal o institucional, hacia el logro de algo como salida de un proceso. El objetivo es un enunciado que se escribe sobre la dirección que deberá tomar el esfuerzo docente, técnico, administrativo o institucional”. (18:27)

### Justificación de los objetivos

En ella se determina el grado de confianza que pueda tener el individuo, el departamento o la compañía, en que pueda lograrse un objetivo dentro del tiempo determinado. Las medidas justificadoras del procedimiento aseguran que se cuenten y se tengan disponibles recursos, instalaciones, materiales, métodos, personal y gerentes para conquistar una meta deseada.

### Implantación del objetivo

En la fase cuatro se hacen los planes de trabajo y de operaciones para iniciar y llevar a efecto las labores necesarias que den cumplimiento al compromiso, se forma la estrategia de implantación para llegar a la meta.

### Control de los objetivos e información

En la fase se sitúan todos los trabajos en un programa de fechas para poder medir la situación en que se haya la operación en todo momento, así como los progresos realizados para alcanzar el objetivo. “Para plantear los objetivos procuramos satisfacer las características de realismo, especificidad u operatividad, participación y practicidad”. (18:27)

### **2.9.2. Estrategias de la administración por objetivos:**

Los términos táctica y estrategia han sido aplicados a menudo en las gerencias para describir maniobras y enfoques para que resuelvan los problemas. Las estrategias han consistido en planes globales de la gerencia en su nivel más elevado, para conquistar algún objetivo y las tácticas han sido planes individuales de las gentes en un plano más bajo, que ayudan a conquistar el objetivo. En la estrategia se dicta un plan amplio y a largo plazo; y la táctica asociada a aquélla determinación a las maniobras múltiples a corto plazo, requeridas para implantar el plan estratégico. “Las estrategias deben encararse, tanto desde el punto de vista de las inquietudes, situaciones y problemas reales, como de la necesidad de responder a los intereses de los grupos sociales”. (5:28)

## **2.10. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

La organización es un patrón de relaciones, simultaneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas bajo el mando de los agentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones. Las metas se desarrollan en razón de la planificación, suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Todos quieren estar seguros de su organización, necesitan un marco estable en el cuál puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización, para que pueda durar desde el presente hasta entrando el futuro. Se debe elegir un patrón de relaciones de trabajo que permita a sus empleados aprovechar lo que saben y lo que han aprendido de su trabajo en el pasado.

Ya que las personas están acostumbradas a relacionarse entre sí de cierta manera, por lo tanto el reto organizativo consiste en fundamentarse en esta base conforme desarrolla una estructura que lo llevará al futuro.

Toda persona que organiza debe tomar en cuenta dos factores. En primer término se deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para conseguir dichas metas. En segundo término se debe considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización.

“La organización es un sistema de esfuerzos cooperativos, coordinado planificado en forma previa y consciente, para que cada uno de sus integrantes conozca de antemano cuales son las labores a su cargo así como cuáles son sus deberes, derechos y obligaciones”. (14:91)

### **2.10.1. Administración del recurso humano**

La planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control son procesos capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez la institución representa el medio que permite a las personas que colaboren en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.

En la función administrativa se planifica, se recluta, se selecciona, se capacitan y se desarrollan los miembros de una organización, garantizando un suministro idóneo y constante de empleos capaces.

“Un director de escuelas es un individuo que debe realizar más trabajo del que está capacitado para hacer, pero quien logra la colaboración de otros para hacer parte del mismo”. ( 9:87)

#### **A. La Planificación del Recurso Humano:**

Sirve para garantizar que en forma constante y adecuada, se cuenta con el personal que se necesita, se lleva a cado a través de análisis de:

✓ **Factores Internos:**

Cómo son las necesidades actuales y esperadas de adquirir personas capaces, de vacantes y expansiones de reducciones departamentales.

✓ **Factores del entorno:**

El gerente, director y el encargado de la calidad son los responsables de contribuir y mantener información a cerca de todos los empleados que han hecho posible que la organización sea mucho más eficiente en la planificación del recurso humano.

#### **B. El Reclutamiento:**

Se ocupa de reclutar una serie de candidatos a emplear, acordes al plan de los recursos humanos, ya que por regla general los candidatos se encuentran por medio de anuncios en periódicos y publicaciones especializadas, agencias de empleo, recomendación de amigos y visitas a universidades o centros de enseñanza popular.

### C. La selección:

Es el proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con los cargos, las actividades del trabajo y las demandas sobre los trabajadores.

“El planeamiento permite introducir innovaciones en las instituciones educativas y actúa como una fuente complementaria del que hacer cotidiano del administrador, es por lo tanto, una función estimulante, creativa y renovadora”.(6:90)

### D. Estructura de los Cargos:

Incluye cuatro áreas de requisitos:

- ✓ **“Requisitos mentales:**  
Instrucción esencial, experiencia anterior esencial, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria y aptitudes necesarias.
- ✓ **Requisitos físicos:**  
Esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad de complexión física necesaria.
- ✓ **Responsabilidad:**  
Supervisión del personal, material, herramienta o equipos, dinero, títulos o documentos, contratos internos o externos e información confidencial.
- ✓ **Condiciones de trabajo:**  
Ambiente del trabajo y riesgos”. (7:108)

“Estas son algunas condiciones que se deben solicitar para que la administración sea efectiva. Pero es importante la capacidad de auto-dirección del personal de la institución y la participación del personal en la ejecución de lo planificado. ( 9:108)

**E. Métodos para la descripción y análisis de cargos:**

- ✓ Método de observación directa
- ✓ Método de cuestionario
- ✓ Método de entrevista directa y
- ✓ Método Mixto

**F. Integración:**

Sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultades. Los recién llegados son presentados en cuanto a la conducta de los empleados.

**G. La Capacitación:**

Buscan aumentar el rendimiento de los empleados, con el propósito de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación sirve para mejorar las habilidades de trabajo actual, los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.

“Es fundamental la revisión de etapas para evaluaciones periódicas, a fin de determinar la calidad e introducir los ajustes necesarios. Asimismo la previsión de las etapas para realizar evaluaciones periódicas de los planes de trabajo de la institución”. (9:108)

## **2.11 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL DIRECTOR EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

En este subtema, se analizan las funciones reales del administrador educativo, las que cumplen como gestor, director, ejecutivo, administrador o gerente de las instituciones dedicadas a la educación.

Se analiza por tanto, su acción en cuanto las funciones de pronóstico, planeamiento, organización, coordinación, dirección o gerencia, supervisión y control, como fases que en su realización conducen al trabajo del administrador de instituciones educativas.

**Proceso mecánico: pronosticar, planear y organizar**

**Proceso dinámico: dirigir, coordinar y controlar.**

La diferencia entre uno y otro proceso, estriba en la forma en que se realiza la acción del administrador. Mientras que en el proceso mecánico, se hace un trabajo de tipo analítico, con base en estudios, documentos y datos que pueden comprobarse y ordenarse en forma fija en un escritorio, el proceso dinámico implica movimiento, relación con otros miembros de la institución.” Se ajusta este proceso a los objetivos previamente señalados, en el sentido de que se centran los esfuerzos en explicar cómo procede el administrador de las instituciones educativas para llevar a cabo cada una de esas funciones, siempre soportadas por el pronóstico y el planeamiento, a saber: (3:85)

### **Pronóstico**

Se sitúa al principio, pues así es cómo realmente se inicia la labor del administrador de instituciones educativas, esto es tratando, de vaticinar los acontecimientos administrativos, docentes y de relaciones generales que podrían producirse con otros organismos de la institución a su cargo.

En esencia la función de pronóstico consiste en proyectar el trabajo futuro de las instituciones, según los datos que se tengan a mano en un momento dado sobre la misma entidad y sobre otros aspectos del desarrollo general del sistema educativo; así como del socio-económico en el cual esté inmersa. Esta función implica, por lo tanto, señalar las políticas que seguirán las instituciones, así como identificar las necesidades básicas, seleccionar y formular objetivos y metas; todo el contexto de la vida pasada, presente y futura de la institución.

La información que se emplea en esta función es un factor determinante para su éxito.

En igual forma influirán la habilidad, la preparación y la inteligencia con que el administrador afronte tal labor. “Una excelente información en manos de administradores inexpertos dará un pronóstico tan deficiente como una mala información en poder de excelentes administradores”. (13:88)

### **Planeamiento**

Es parte del proceso administrativo y se concibe a la vez, como un proceso en sí mismo. Se ejecuta al encadenar actividades en función de los objetivos previamente señalados y tratando de conseguir el cumplimiento de políticas con alcances futuros, así como en función de los planes y programas de acción que se hayan elaborado o estén en proceso de formulación.

El realismo en el planeamiento surge de la consideración que se les dé a los recursos y al medio, así como del tecnicismo que se apliquen en los procedimientos.

En su aplicación a instituciones educativas, “el planeamiento como función promotora de cambios, es diferente del de instituciones públicas o mixtas, por causa de los recursos humanos que se emplean – estudiantes, profesores y personal técnico”. (8:89)

El planeamiento permite introducir innovaciones en las instituciones educativas y actúa como una función complementaria del quehacer cotidiano del administrador. Es, por lo tanto, una función estimulante, creativa, renovadora.

El administrador, en su trabajo de planeamiento, debe prever la ocurrencia de situaciones y circunstancias en las dimensiones espacio-temporales demarcadas por plazos cortos, medianos y largos. En igual forma, debe estar constantemente atento a la aparición de otras características, como son: la evaluación de condiciones reales existentes en torno a la institución en que trabaja; la colección y análisis de planes, programas y proyectos con prioridades diferentes, etc.

Desde que él indica sus labores, “debe involucrarse en tareas propias del planeamiento, sólo en coordinación con sus jefes, asesores y colaboradores”. (8:89)

## 2.12 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN

### Definición de organización escolar

La organización escolar “tiene como objeto ordenar todos los elementos que inciden en la función educadora hacia un objetivo claro y concreto: Estimular y facilitar el desarrollo de la personalidad de todos los elementos de la comunidad en que está localizada”. (4:26)

No es nuestra intención hacer una definición esencial de organización escolar, porque las definiciones, por su mismo carácter formal, se contemplan más como entidades a memorizar que a sacarles la punta ejecutiva que poseen.

Una de las primeras sistematizaciones de la Pedagogía, se definía la organización escolar como **la buena disposición de los elementos para educar a los niños por medio de la instrucción.**

Una definición de organización escolar que se difundió mucho por los países de habla hispana, es la siguiente: “La disposición de los diferentes elementos que concurren en la vida y la actividad escolar”. “Que completa con una precisión de lo que se entiende por organizar: “Disponer parte o elementos en función de una idea preconcebida que implica la reunión de todas esas partes en un todo unitario con significación propia”. (4:26)

Otra definición que puede considerarse como síntesis del criterio pedagógico de la época es la siguiente: “La organización escolar es la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos ellos concurren adecuadamente a la educación de los escolares.

Cabe destacar en estas definiciones las ideas de:

- ✓ Carácter dinámico de la organización,
- ✓ La escuela como entidad compleja,
- ✓ Ordenación o disposición adecuada de elementos,
- ✓ La acción escolar, o la educación, como núcleo articulador.

A comienzo del último cuarto de siglo aparece una obra con una visión nueva de organización. “Tiene como objeto ordenar todos los elementos que inciden en la función educadora hacia un objetivo claro y concreto: Estimular y facilitar el desarrollo de la personalidad de todos los elementos de la comunidad en que está localizada”. (4:27).

“Las novedades estriban en: a) romper el cinturón rígido de la escuela como institución que se queda estrecha, y fijarse más en la función educadora allí donde se ejerza, y b) extender los efectos de la organización escolar y su objetivo formativo a todos los elementos de la comunidad, entendida ésta no sólo como elementos operantes en la escuela, sino también como beneficiaria de su acción”. (4:27)

“Para la institución, que está considerada aquí como un conjunto de elementos en interacción constante (educadores, alumnos, fuentes de documentación, materiales, elementos exteriores, etc.), organizar el trabajo escolar consiste en investigar metódicamente la coherencia máxima en el funcionamiento de los diversos elementos para lograr los objetivos fijados en la institución”. (4:27)

En definitiva la organización escolar, “mantiene constantes las ideas de pluralidad de elementos intervinientes en el proceso educativo, interrelación, necesidad de darle coherencia, unicidad, y carácter aglutinados de los objetivos institucionales”.(4: 27).

### **2.12.1 Contenidos de la organización escolar**

Sin quitar interés a los análisis sistemáticos, preferimos describir el contenido de la organización escolar a través de las preguntas fundamentales que todo profesor suele formularse constantemente, lo que quizá reste formalidad estructural a la presentación, pero sin duda ganará en realismo y operatividad.

Entre esas preguntas figuran las siguientes:

1. “¿Qué hay que hacer y por qué hay que hacerlo? Las respuestas afectan a los objetivos propios de la escuela, su modelo educativo, sus planes y áreas de trabajo que es necesario especificar.
2. ¿Quién ha de realizar el trabajo (didáctico o directivo)? Deben determinar las competencias de cada puesto, así como las condiciones exigibles para desempeñarlo. Cuestiones como selección, formación y perfeccionamiento de la función docente, directiva y técnica (bibliotecarios, expertos en recursos, reeducadores y logopedas, etc.) deben ser contempladas.

3. ¿Cómo se ha de realizar el trabajo?. Como han de funcionar los equipos de profesores, las tutorías, los órganos de gobierno, los servicios de apoyo, etc. Articulación de la participación de los padres, alumnos, comunidad.
4. ¿Con qué medios se cuenta? Inventario de recursos didácticos, equipamiento, servicios de apoyo, recursos financieros, servicios especiales (transporte, comedor, centros de vacaciones). Racionalización de sus distribuciones y uso.
5. ¿Dónde se desarrolla el trabajo?. Espacio Físico: estructura material del edificio, condiciones de salubridad y confort para el trabajo escolar, versatilidad de aulas, instalaciones y laboratorios multiusos, campos de deportes, etc.
6. Cuándo se ha realizado el trabajo. Planificación eficiente sobre los ritmos de aprendizaje, trabajo y tiempo libres, cronogramación de curso y jornadas.
7. ¿Cuánto trabajo se ha de realizar?. Determinación de la estructura cursos, niveles, ciclos, articulación entre ellos; objetivos didácticos y programas; deberes y actividades extraescolares, actividades de recuperación.
8. ¿Con qué calidad se va a exigir el aprendizaje? Conlleva adaptación de objetivos y niveles de referencia. Control del proceso de aprendizaje, evaluación del profesorado y de la eficacia del centro, realimentación y autorregulación.
9. ¿Cómo se relaciona el profesorado y el centro con la administración? Los niveles de la administración educativa y sus competencias, las administraciones autónomas, la relación profesional con la administración; el papeleo del aula y del centro.
10. ¿Niveles y servicios educativos de especial configuración? Aspectos diferenciales del trabajo escolar en centros atípicos: preescolar, educación especial, de adultos." (4:27)

### **2.12.2 Rango epistemológico de la organización escolar**

La pregunta acerca del nivel o carácter científico de la organización escolar se apoya en unos supuestos, respecto a las ciencias de la educación en general, pero que vamos a aplicar específicamente a nuestra disciplina. Son estos:

- a) “Se da por supuesto que existe el fenómeno o proceso de organización de centros y actividades escolares.
- b) Que ese proceso es esencialmente humano, aunque en él se involucran también elementos materiales y otros que llamamos funcionales.
- c) Esta actividad es práctica, en el sentido de que su finalidad son objetivos eficaces.
- d) Se desea que las diferentes partes del proceso y su explicación puedan articularse en teorías científicas.

Si deseamos científicidad en la teorización de la organización escolar es porque no está claro que la tenga, y hasta podría no ser posible tenerla”.  
(4:28)

### **2.12.3 La escuela como organización**

El conocimiento que tiene de la escuela (en el sentido amplio de institución educativa) permitirá identificar en ellas los siguientes rasgos:

- Grupo de personas.
- Finalidad explícita.
- División de trabajo.
- Pretensión de racionalidad y acción eficaz.
- Regulación de competencias de cada miembro.
- Jerarquía de las funciones.
- Ordenamiento de las relaciones interpersonales.
- Estructura independiente de los individuos concretos.
- Reducción de la incertidumbre y la posibilidad de predecir las conductas individuales” (4:28)

Existen cuatro intereses básicos que interviene en el crecimiento personal grupal.

Es evidente que los estilos docentes influyen decisivamente en la estimulación o bloqueo de tales intereses y actitudes. Esto se observa en lo siguiente,

1) “Las organizaciones no pueden funcionar con eficacia si están sometidas a un alto nivel de indeterminación. Lo mismo ocurre con el sistema escolar y con la misma sala de clase. Pero si hay una actividad social en la que la incertidumbre haya escalado cuotas que aturden al ciudadano, esa es la educación, porque en ellas se suscitan las incógnitas, los riesgos y las vacilaciones del mundo moderno:

desorientación en los valores, crisis económicas, aceleración, etc., variables todas ellas de la llamada “crisis de la educación”. Pero en un terreno más inmediato al profesor del aula, siempre aparecerá la incertidumbre cuando se pregunte por:

- El papel de la cultura y de la propia escuela en el mundo. ¿Es realmente la escuela motor del cambio social, por el contrario un instrumento reproductor del sistema? Sin llegar al radicalismo siempre le surgirá la eterna cuestión de qué debe permanecer de la cultura y qué debe renovarse.
- El equilibrio entre la libertad individual y la eficacia de la institución escolar ¿ Qué debe sacrificarse de la libertad de los alumnos y de los profesores en beneficio del orden escolar y de objetivos homogéneos para amplios sectores sociales? ¿Puede la organización lograr el equilibrio entre el respeto a la individualidad del alumno o a la iniciativa del profesor y una organización académica muy reglamentada?
- El valor del rendimiento académico en la tarea de hacer hombres. ¿Es el aprendizaje cultural el valor supremo al que debe sacrificarse toda la acción escolar? Los elevados índices de fracaso escolar en los últimos años obligan a plantearse no sólo la metodología como haría cualquier empresa con un proceso productivo poco eficaz sino los propios objetivos: ¿Cómo encontrar la proporción adecuada de instrucción en la formación humana?.
- La capacidad de la organización para dar respuesta a necesidades y deseos personales. En la película Rebelión en las aulas, protagonizada por Sidney Poitiers como el profesor negro de un suburbio londinense, dice el director de una escuela de adolescentes marginados, “Lo que pretendemos primero es que el estudiante se encuentre a gusto; luego, que aprenda modales; y si aprende algo más, eso nos proponemos ” ¿Es posible encontrar el fiel entre la escuela desagradable y molesta por la rigidez del estudio y la carga de las tareas, y la escuela del juego, de la que se ha desterrado el esfuerzo, la disciplina y el trabajo?.(4:29)

La escuela como organización formal, caracterizada por un conjunto de funciones coordinadas, dirigidas a conseguir metas con eficacia, permanecerá como tal en el futuro. Sin embargo, son de esperar otros cambios promovidos por una mejor definición de los verdaderos objetivos

de la escuela, de las exigencias sociales a la institución, de la nueva tecnología, de las directrices gubernamentales y de una aplicación más eficaz de la ciencia del aprendizaje y de la conducta; todas estas variables harán de la escuela una organización más abierta y adaptable a las nuevas necesidades.

#### **2.12.4 Las teorías organizativas**

Reiteradamente se ha dicho que el esquema general de cualquier organización formal en un cierto orden estructural de personas y medios para alcanzar ciertos objetivos. Sentada esta idea, caben dos enfoques perfectamente compatibles:

- a) “Siempre hay un modo de organizar. En consecuencia, todas las organizaciones – y la escuela no es una excepción – deben incorporar las operaciones o funciones. Para obtener una optimización de sus resultados es decir, eficacia en cuanto a las metas de la organización y eficiencia en cuanto a las necesidades y motivos de su persona.
- b) Existen diversos modos acerca de cómo las organizaciones persiguen sus fines. Las organizaciones son entidades que se adaptan a las condiciones externas e internas, lo que produce variabilidad centro de la semejanza”. (4: 31)

La aparición de la organización científica no surge por casualidad, sino que es el resultado de algunas variables que vamos a citar escuetamente:

- “Hasta bien entrado el siglo XVIII los modos de producción eran idénticos a los que se venían usando de muchos siglos atrás: el trabajador utilizaba sus propias herramientas, el ritmo del trabajo era marcado por el operario, el aprendizaje se realizaba por observación, los directores inmediatos – operarios o capataces – imponían dictatorialmente decisiones en orden, admisiones, despidos, descansos, etc.
- La revolución industrial introduce profundos cambios en la actividad laboral: mayor empleo de maquinaria, nuevas relaciones entre empresario y trabajadores, distanciamiento entre la producción y consumo, aumento en orden a admisiones, despidos, descansos, etc.
- Cambio rápido en la estructura social – proletarización – crecimiento de las organizaciones – la especialización funcional dentro de la empresa --- compras, ventas, personal, gerencia, mantenimiento, etc. y teorías sobre la motivación del trabajo – adaptación del operario a su puesto, e incentivación económica.

- A partir de este contexto surgen las primeras interpretaciones intelectuales de la organización. Taylor y sus seguidores realizaron estudios de las tareas, métodos de aprendizaje y normas estandarizadas de cantidad, calidad y tiempo de ejecución; como consecuencia prestaron gran atención a los aspectos fisiológicos del trabajo, como velocidad, fatiga muscular, períodos de descanso, etc. la determinación de la velocidad idónea para cada tarea y los periodos de descanso físicamente más útiles proporcionaban la base para aplicar otros “instrumentos científicos” como los conceptos de producción e incentivo económico. A pesar de la producción estándar “científicamente” establecida, el operario ganaba más dinero por cada unidad adicional producida”. (4:32)

Otro clásico de la organización es Henry Fayol, contemporáneo de Taylor, “Su gran aportación es la generalización del proceso administrativo. Su obra Administración industrial y general aparece en 1916, abandonada los aspectos fisiológicos y la organización del trabajo, para centrarse en el estudio del mismo proceso administrativo; la aportación de Fayol consiste en determinar las funciones formales que están presentes en todo proceso administrativo, anticipándose en tres cuartos de siglo a la concepción sistémica del proceso gerencial”. (4:32)

Los estudios posteriores van dando cabida cada vez con más relevancia a los aspectos humanos de las organizaciones, en la misma medida en que avanzan las ciencias de la conducta. La idea alrededor de la cual se articulan estos estudios es que una empresa, además de sus componentes operativos – laboral (tareas) y organizativos (prevenir, dirigir, controlar...) está formada por personas, por un ambiente de trabajo y por sus relaciones mutuas. Las aportaciones de la Psicología y la sociología significaron el punto de inflexión de las teorías a las modernas, y por citar un representante, el nombre de Elton Mayo y las experiencias en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company son bien significativas.

Existe por último un conjunto de teoría que ponen énfasis en la estructura, el comportamiento o las estrategias en situaciones de cambio y complejidad producidas por la tecnología, el ambiente y la conducta humana, y que podrían reconocerse bajo la rúbrica de teorías nuevas (Filho), humanismo industrial (Scott), o estructuralismo (Etzioni). Este último término parece que se ha generalizado, porque permite abarcar algunos elementos de las teorías clásicas y de las relaciones humanas, así como algunas ideas absolutamente nuevas que no coinciden con tales concepciones.

## 2.13 CLIMA LABORAL U ORGANIZACIONAL

Concepto meteorológico que al agregarle un apellido pretende dar la idea del ambiente que existe entre la gente que trabaja en una organización. Así se puede decir que hay buen clima organizacional cuando las personas trabajan contentas, cuando hay un espíritu de cooperación, cuando logran sus metas, cuando tienen sentido de pertenencia, etc. se habla de un mal clima cuando la gente no confía en sus compañeros, cuando no hay colaboración ni equipo de trabajo, cuando las responsabilidades se pasa de mano en mano, cuando el rumor sustituye a la comunicación directa y abierta.

¿Qué es el clima laboral u organizacional? “Es la atmósfera intangible o estilo particular que se da dentro de una empresa o institución y que opera de manera positiva o negativa. Dificulta o favorece alcanzar sus objetivos. También podemos decir que es el producto de la interacción de dos aspectos fundamentales el primero se deriva de la existencia de una estructura de organización y las prácticas de dirección correspondientes, los sistemas, políticas y procedimientos. Este aspecto tiende a ser estable”. (4:33)

El segundo aspecto es mucho más cambiante e impredecible y deriva de las personas que trabajan en la institución, de sus actitudes ante los elementos formales de la organización, de cómo perciben y reaccionan ante ellos y como les afecta en su trabajo. El clima laboral no puede medirse como el meteorológico con un termómetro, para ello se han creado instrumentos que permiten cuantificar de manera objetiva y evaluar el clima a través de algunos elementos.

Te has preguntado alguna vez “¿por qué formamos grupos y organizaciones? Indudablemente, existen para cubrir ciertas necesidades y conseguir propósitos definidos. Viéndolo de esta forma, podemos medir el éxito de una organización preguntándonos hasta qué punto han realizado estos propósitos”. (4:33)

Las organizaciones tienen por lo menos dos series de necesidades que se pueden identificar fácilmente.

- Necesidades de la tarea.
- Necesidades de las personas.

Las necesidades de la tarea presentan la función del trabajo hecho por la organización. Una escuela, por ejemplo, necesita provisiones adecuadas y materiales, personal debidamente preparado, facilidades de carácter físico apropiada, fondos suficientes para funcionar, aportaciones de los padres y la comunidad, y estrategias para poner en acción los programas.

Las necesidades de las personas ocurren simplemente porque hay personas que trabajan en las organizaciones. Las personas traen consigo las necesidades de pertenencia, logros, reconocimiento, valor personal, identidad personal, integridad, amén de otras como, seguridad financiera. Debido a esta interacción entre los individuos dentro de las organizaciones, hayan cubierto sus necesidades personales, hasta cierto punto.

Todo esfuerzo franco y amplio dirigido a mejorar el éxito de una organización tiene que centrarse por necesidad en:

Aumentar la eficiencia de las actividades laborales de la organización; Es decir cubrir mejor las necesidades de la tarea.

Maximizar las posibilidades para el crecimiento humano dentro de la organización, tales como mejores formas de cubrir las necesidades de las personas.

Cuando se habla de mejorar la efectividad de la organización, parece útil dividir estos intentos o esfuerzos en partes, tratando el crecimiento y desarrollo humano como diferentes de las tareas de la organización. Las personas que trabajan solas o en colaboración con otras pueden realizar innumerables tareas de organizaciones. Toda organización efectiva tiene necesidades que cubren mediante la ejecución de ciertas tareas, así como las que cubren desarrollando relaciones humanas.

“Al estudiar todo el sistema social, como una organización o una institución, hay dos dimensiones primarias que ayudan a determinar su efectividad.

1. *Calidad de las relaciones:* En un sistema social, la gente establece y mantiene multitud de relaciones unos con otros. La calidad de estas relaciones varía desde lo superficial en extremo de lo significado, y de lo competitivo al apoyo y sostén. La calidad de estas relaciones afecta de modo importante al potencial para el crecimiento y desarrollo humanos y pasa a ser una variable crítica en la determinación de la efectividad de la organización.
2. *Grado de inmediatez,* o sea inclinación a las actividades de las tareas. Para funcionar en un sistema social, las organizaciones tienen que planear, poner en actividad y evaluar innumerables actividades sobre las tareas. El grado de inmediatez o inclinación en lo que hacen varía desde algunas en que es casual y al azar, a otras que se dirigen directamente hacia el objetivo. El grado en que las organizaciones dirigen sus actividades sobre las tareas (esto es, las planean y las ponen en acción con miras a objetivos organizacionales claros) afecta de modo significativo a la eficiencia y efectividad de sus sistema.

Al ejecutar ciertas tareas y fomentar las relaciones humanas, las organizaciones cubren muchas necesidades importantes, aun cuando las estructuras o miembros de la organización pueden no reconocerlas o legitimizarlas”. (4:34)

La extensión e importancia que las organizaciones conceden a las personas depende de muchos factores. La filosofía de la organización influye marcadamente en las prioridades (valores operativos) de estos factores. Por ejemplo, es una organización con una filosofía basada estrictamente en las ganancias, el desarrollo de los miembros tendrá una prioridad muy baja. Esta organización cubrirá las necesidades de las personas sólo en el grado requerido para conservarles produciendo en un nivel que le asegure beneficios para la organización. Una organización con una serie de valores diferentes puede ver el desarrollo del potencial humano como su prioridad más elevada. Consideran las necesidades de tales tareas como un irritante que tiene que aceptar para poder mantenerse en flote financieramente.

“Naturalmente una organización y sus miembros pueden tener valores que sean consecuentes con la obtención de beneficios y cubrir las necesidades de crecimiento humano, pero, debido a presiones ambientales, terminan centrándose o bien en las necesidades de la tarea de las personas”. (4:34)

“Al considerar una organización como la indicada anteriormente, es difícil descubrir el estado presente de la organización. Una manera de hacerlo es “tomar una lectura”, o hacer un “diagnóstico” del comportamiento de los individuos y del grupo a lo largo de las dos dimensiones primarias descritas ante:

1. Calidad de las relaciones establecidas y mantenidas en la organización,
2. Grado de inmediatez de las actividades sobre tareas llevadas a cabo en la organización.

La comunicación entre la gente generalmente afecta a sucesos en relación con actitudes de protección propia, con un mínimo de apertura o entrega a los demás. Un tema que circula entre estas relaciones interactuantes de “ocúpate de lo que te importa” o “en eso yo no me meto”. La gente generalmente encuentra que estas relaciones carecen de sentido y que no tienen mucho interés en mantenerlas”. (4: 35)

La gente en general experimenta estas condiciones como una alineación de tipo secreto, encubrimiento, competición y sentimientos no reconocidos de ira, resentimiento, contrariedad y frustración, Mas bien de expresar abiertamente estos sentimientos e insatisfacción, la gente generalmente adopta una actitud distinta. El obrar de otro modo les haría vulnerables el uno al otro. Bajo estas condiciones la vulnerabilidad puede ser amenazante. Los que no están amedrentados por la vulnerabilidad, ven poca razón para procurar mejorar las relaciones y con frecuencia desarrollan una actitud de indiferencia. El extremo de la escala más elevada se refiere a relaciones dentro de la organización en que las

personas se abren y encomiendan el uno al otro para su crecimiento y desarrollo. Se retan entre sí y evalúan sus diferencias. Tienen interés genuino para los individuos como personas.

Esas diferencias en el estilo, enfoque y aun valores personales con frecuencia crean tensión. En vez de procurar evitar o reducir esa tensión por la simple armonización o hacer ver que las diferencias no existen, hace frente a las diferencias con formas que permitan aprender y crecer. La gente puede conseguir un sentimiento mayor de identidad y de integridad, pues puede pugnar y hacerse valer a través de estas diferencias propias en valores. Estilos y prioridades.

La condición en que los valores son clarificados y puestos a prueba requiere un alto grado de interdependencia entre las personas. Se abren a la influencia de otros en formas en que se hacen vulnerables al expresar sus sentimientos, permitiendo a los otros que los escudriñen y dando información sobre la marcha con respecto a sus equivocaciones. Clarifican mutuamente sus necesidades de aprender y de vida. Se retan y se apoyan en el esfuerzo para alcanzar objetivos mutuos.

### 3. *Grado de inmediatez*

En qué forma lo que hacemos va a ayudarnos a conseguir nuestro propósito (esto es, alcanzar nuestro objetivo). Esta pregunta aparece una y otra vez. Las organizaciones tienen que hacer planes, ponerlos en práctica y evaluar las actividades en una forma sistemática. El grado en el cual la organización dirige, comprueba y controla, influye en gran manera en la efectividad de la organización.

El grado de dirección varía de una organización a otra y con frecuencia difiere de un tiempo a otro dentro de una organización. Esta escala intenta capturar la extensión en otra dirección dentro de una organización.

Con frecuencia los planes se hacen en localidades remotas del sitio en que usan y resultan caprichosos e impulsivos. “Los que tienen el deber de poner en acción una tarea, raras veces tienen idea de cómo conectarla en alguna forma con otras actividades que les rodean”. Cuando sucede esto, el trabajo, en vez de ser orientado a los objetivos, pasa a ser de propósito tras la actividad, o cómo evaluarlo más allá de la simple pregunta: “¿Ha sido hecho?” (4:36)

Bajo estas condiciones, generalmente falla en comprender la inmensa cantidad de duplicación de esfuerzo que tiene lugar. Fallan en localizar las fuentes de actividades inútiles e irrelevantes que aparecen inicialmente debido a un planear pobre, sin evaluación después del mismo. Hay una pérdida espantosa de recursos, aunque raramente se califique como “pérdida”, porque casi nadie se da cuenta que existe.

Las líneas de responsabilidad en el extremo bajo del continuo, generalmente quedan mal definidas o son inexistentes, y la mayoría de la gente o departamentos hacen cada cual “lo suyo”, con poca conexión entre ellos, si hay alguna. La organización raramente evalúa el trabajo en términos de su eficiencia, debido a los confusos estándares, que además son variables, y que hace una evaluación adecuada imposible. En general el enfoque de toda evaluación se centra en: “ejecútese la actividad dentro del marco de tiempo requerido”.

Al orientarse hacia los objetivos, hacen de la eficiencia y la efectividad consideraciones de primer orden. Pregunta: “¿lo hiciste también como pudiste dentro del tiempo permitido para conseguir los objetivos de la organización?” (4:36)

## 2.14 AMBIENTE INTERNO DE LA INSTITUCIÓN.

Los individuos tienen sentimientos y un humor diferente, todos los reconocemos. Lo mismo las organizaciones, y lo llamamos ambiente o clima. Los de afuera con frecuencia sienten o notan el clima mejor que los del mismo grupo. Pueden experimentar el clima como apacible, irritable, cargado, tenso, vigoroso o rápidos.

La gente inmersa en un grupo tiene dificultades para darse cuenta del clima del grupo. Si el clima del grupo es amenazante o de inminente ataque, los individuos experimentan sus propias reacciones de temor o de deseo de retirarse, aun cuando es posible que no entiendan el clima.

El clima del grupo es el tono **del motivo** predominante del grupo (esto es, la calidad de estar juntos).

Los individuos experimentan el clima través de sus propias reacciones emocionales. Para que un grupo pueda diagnosticar o señalar su propio clima, cada individuo tiene que reportar y compartir su observación del comportamiento del grupo. Si cada uno reporta abierta y sinceramente estas observaciones, el grupo puede buscar en las observaciones aunadas las pautas del comportamiento del grupo. De este dato compuesto pueden hacer afirmaciones sobre el clima del grupo. Por ejemplo, en un grupo de diez, tres personas dicen que han observado gente discutiendo.

“Tres informan que han observado individuos interrumpiéndose el uno al otro; en tanto que cuatro informan que han visto otros retrayéndose y dejando de participar, mientras que otros estaban abocados en una pugna con sentimientos de rencor y agravia. Pueden calificar el grupo como un clima de alta amenaza que surge de una competición tensa y perjudicial”. (16:38).

Al mismo tiempo, un grupo puede tener o ser capaz de desarrollar aspiraciones comunes sobre lo que quiere que sea su clima. Tales como los individuos tienen valores que proveen un ideal sobre lo que quieren ser, los grupos

pueden hacer lo mismo como resultado de valores compartidos, comunes, que crean motivación para la mejoría del clima.

“Si los miembros del grupo pueden compartir sus observaciones sobre el comportamiento de otros, reflejar juntos y etiquetar el clima del grupo se dan cuenta de que comparten un sentimiento de satisfacción. Al reflexionar, los miembros del grupo pueden indicar que les gustaría, un clima en que se sintiera más seguros, más tranquilos y en que pedirán expresarse sin atacar a otros o sin ser atacados. Éste grupo aspira en este punto a un clima caracterizado como de apoyo mutuo”. (10:39)

## 2.15 EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El profesional que labora en el campo de la administración educativa debe plantearse la pregunta clave para el estudio de este tema: ¿Porqué debe llevarse a cabo el proceso de evaluación institucional?. Dado el contacto corriente con las funciones básicas de la enseñanza y el aprendizaje, las razones de su evaluación atraen constantemente la atención del maestro y del profesor. Para el especialista en currículum, en igual forma, “la pregunta referida a la evaluación de los planes de estudio o programas no se hace esperar; sobre todo en cuanto al planeamiento, la elaboración, la ejecución y el mejoramiento de todas las acciones curriculares”. (18:213)

¿Cómo reacciona el administrador ante esa misma pregunta? Esto es, ¿qué actitud demuestra ante la necesidad de evaluar los procesos diarios de su trabajo o los alcances a largo plazo de la institución a su cargo?

Las respuestas son diversas, pues podemos señalar que oscilan desde la aceptación tácita hasta el rechazo rotundo de la evaluación.

Los objetivos de las instituciones, particularmente de aquellas de tipo educativo, deben representar la necesidad de poner en marcha un proceso como el que aquí se discute, puesto que ellos orientan el proceso completo del trabajo de la institución. Así como toda institución educativa debe realizar las etapas de planeamiento, organización, coordinación, supervisión y control, también debe iniciar todos sus esfuerzos con el señalamiento de los objetivos.

Podemos decir, por lo tanto; que la razón fundamental de la evaluación institucional se identifica mejor en el planteamiento de los objetivos, pues ellos nos dan la guía para todo trabajo de las instituciones.

### 2.15.1 Objetivos de la evaluación institucional

Los objetivos de la evaluación institucional propiamente dicha, podemos definirlos según los principios siguientes:

1. “Obtener información necesaria para decidir sobre nuevas políticas, programas y proyectos educativos.
2. Averiguar en qué medida se cumplen los objetivos de la institución durante el proceso y al final de los períodos de trabajo que se establezcan para estos efectos.
3. Determinar cómo se emplean los recursos humanos físicos, financieros y económicos en la realización de actividades y según los objetivos previamente señalados.
4. Conocer, a la luz de los objetivos, las actividades programadas y los recursos disponibles, y cuál es la capacidad de trabajo óptimo de las instituciones educativas.
5. Proveer información a los niveles jerárquicos de decisión, para orientarlos durante el proceso de la toma de decisiones.
6. Determinar los efectos no previstos, según el planteamiento original de los objetivos institucionales y los factores que surjan del proceso.
7. Tener a mano la información necesaria para decidir sobre el mejoramiento, refuerzo, cambio o modificación planes, programas o proyectos en ejecución.
8. Analizar, intrínseca y comparativamente, el mejoramiento institucional que se presenta a través del tiempo en las instituciones, sistemas, programas y proyectos.” (18:214)

Estos son, por lo tanto, los principios orientadores de la evaluación institucional que todo profesional en este campo debe atender para guiarse en su labor. Sin embargo, su comprensión sólo se aclara si los enmarcamos en un contexto más amplio, como es el de las interacciones que se dan entre los factores sociales, económicos, políticos y culturales que determinan la calidad en la cual están inmersas las instituciones.

Es conocido el hecho de que esas interrelaciones nos demuestran un grado cada vez más complejo de dependencia entre sectores, poblaciones, regiones, comunidades y sociedades. “La educación, vista como un proceso que contribuye a la formación del hombre y de los grupos sociales, tiene un papel importante que

desempeñar en este sistema de relaciones, como lo es su aporte a la búsqueda permanente del logro de metas de superación y mejoramiento”. (18:215)

Muchas veces, cuando se evalúan las instituciones educativas, se olvida esta manera de enfocar la evaluación, técnicos, y se la aplica como un esfuerzo etéreo o difuso, por lo alejada de la realidad. Nótese como, en el planteamiento de sus objetivos, el apego a las condiciones de la realidad es lo que más debe contar.

En el campo educativo encontramos diferentes concepciones de la evaluación, tanto si nos referimos a la determinación de logros en el aprendizaje, como a la apreciación de valores, a lo conseguido en los procesos curriculares o a la evaluación de instituciones educativas.

Diversos especialistas adoptan criterios con rigor propio ante esta temática y dan aportes útiles para mejorar su conocimiento. Es importante, por lo tanto, referirnos a algunas definiciones de valuación y de evaluación institucional de uso frecuente. Por lo general, estos conceptos se encuentran referidos a algún modelo de evaluación;

Al referirnos a la problemática administrativa, podemos delimitar campos de acción más específicos en los que se requiere la evaluación. Tales campos, señalados en forma prioritaria, son los siguientes:

## **2.15.2 Clases de Evaluación institucional**

### **1. Evaluación de planeamiento**

Identificamos así a los esfuerzos que hacen para evaluar las situaciones existentes, la realidad misma, con estudios previos a la apertura de nuevos modelos.

“En síntesis, podríamos decir que tal tipo de evaluación se utiliza para recoger información – cuantitativa y cualitativa- que permita elaborar hipótesis alternativas para el planeamiento del trabajo educativo. Esto conduce a los administradores responsables del manejo de las instituciones educativas hacia la toma de decisiones cada vez más conscientes, no solamente en cuanto a la política general, sino también en cuanto a la organización curricular de los subsistemas o de las instituciones educativas”. (18:222)

### **2. Evaluación de la Ejecución de los Programas y Proyectos**

Como es sabido, el planeamiento conduce a la formulación de planes programas y proyectos de desarrollo, sea en el ámbito socio-económico en general o en el campo educativo en particular. Cuando se tienen tales productos del planeamiento listos para ponerlos en marcha, y efectivamente se hace en la práctica, es necesario intercalar una fase de evaluación que nos permita obtener información sobre su avance, progresos y logros.

Los datos que se consiguen en esta forma pasan a integrarse a otras sugerencias del personal responsable de la ejecución de tales planes, programas y proyectos, con el fin de tener una visión completa sobre su realización y poder así promover los cambios, transformaciones, ajustes o modificaciones que sean necesarios.

### **c. Evaluación de la validez de los programas y proyectos**

Este tipo de evaluación es una variante del anterior, pues “se refiere a la determinación de su validez. Quiere esto decir que, al hacerla, se busca información pertinente para determinar si los planes, programas y proyectos están dirigidos hacia los fines y objetivos para los cuales fueron concebidos y elaborados.

La evaluación de validez, referida a planes, programas y proyectos, conduce al administrador hacia el establecimiento de nuevos objetivos o al señalamiento de nuevas metas, todo según la información que obtenga y de acuerdo con las necesidades educativas que haya detectado.

En esta forma, se establece la validez de ellos y se señala si la concepción original debe mantenerse, mejorarse o cambiarse”. (18:224)

Los ejemplos dados anteriormente, como experiencias educativas, son útiles también en este tipo de evaluación; pero solamente cuando se determina en ellos la validez y se orienta la decisión hacia su mejoramiento y generalización a otras modalidades del sistema educativo o a las diferentes regiones del país. En la actualidad, cuando el Ministerio de Educación y la Comisión Nacional de Planeamiento y Programación Educativa están orientados a la transformación de la educación, según los conceptos y principios del proceso llamado de “Regionalización Educativa”, las experiencias precipitadas de la UNESCO cobran un valor importante, pues según la validez de los proyectos por ella puestos en práctica, se determinará su poder de generalización a otros ámbitos del sistema y a otras regiones del país.

### **2.15.3 ¿Quiénes hacen la evaluación?**

“El Dr. Pedro Lafourcade, en su Obra: Curso de Evaluación Institucional (CEIME, Junio de 1978), al referirse a este asunto, identifica evaluadores externos e internos, en relación con las instituciones que se evalúan; señala, además, las ventajas y desventajas de unos y de otros.

Son evaluadores externos aquellos especialistas, administradores o técnicos del sistema educativo a quienes se contrata para evaluar algún programa o proyecto. Los directores de Escuelas y Liceos, los Rectores, Vicerrectores, Decanos y Directores de Unidades Académicas de Instituciones

de Educación Superior, los Asesores-supervisores, el personal especializado en evaluación institucional, etc. son buenos ejemplos de ellos”.(18:225)

En cambio, como evaluadores internos, podemos identificar a los estudiantes, profesores, orientadores y al personal técnico-administrativo y administrativo, propiamente dicho, de la institución que se evalúa.

En ambos casos,” la mayor o menor formación de los evaluadores y los instrumentos que se emplean en el proceso influirán positiva o negativamente en los resultados” (18:226)

#### **2.15.4 Criterios de evaluación**

Después de haber hecho la identificación de los principios de la evaluación, tanto en el contexto de las instituciones educativas como referidas a los planes, programas y proyectos; y después de señalar aquellos aspectos que pueden y deben evaluarse, creemos conveniente recordar cuáles son los criterios fundamentales que se aplican en todo proceso de evaluación institucional.

La importancia de tales criterios radica en su diversidad, pues así se complementan en el momento de analizar los resultados de las evaluaciones. Esto se nota en su carácter específico en cuanto a uso de ellos se refieren y por la utilidad práctica que tienen para el especialista en evaluación institucional, dada su responsabilidad en la toma de decisiones respecto del trabajo administrativo de alguna institución de tipo educativa.

“Los criterios usualmente aplicados en la evaluación institucional son: el de relevancia, el de valor y el de acción. El conocimiento de ellos nos permitirá entender mejor la problemática aquí estudiada, reafirmando el principio de que el estudio de los resultados que emanan de las evaluaciones institucionales debe hacerse estratégicamente, cuando las experiencias están en proceso; aunque el conocimiento de los resultados logrados es también importante”. (18:226)

Una explicación breve de cada uno de estos tres criterios es la siguiente:

##### **a) Criterio de Relevancia**

La relevancia del proceso de evaluación la entendemos en el sentido de su importancia para el administrador en la toma de decisiones. Para determinar tal importancia, acudimos al uso de un modelo, sistema o proceso que nos puede servir como nivel de comparación y a raíz del cual derivamos las observaciones que puedan ilustrar mejor el análisis de la institución o proceso educativo que se evalúa.

A la fuente de consulta que se aplica este criterio se la conoce como componente de información, y su utilidad se determina en tanto que sirva a los propósitos de la evaluación que se lleva a cabo.

Cuando se utilizan componentes de información de fácil acceso, estructura adecuada y aplicación inmediata, el criterio de relevancia es más fácilmente aplicable.

Como ejemplo podríamos citar el uso de un modelo de una institución laboratorio “para evaluar el avance y los resultados de una institución corriente o regular. De la comparación de sus realizaciones administrativas y curriculares, obtendríamos la relevancia o importancia de la institución que se evalúa”. (18:227)

#### **b. Criterio de Valor**

“Se refiere este criterio al sistema de valores dentro del cual se enmarca el proceso de evaluación. Puede implicar el uso de distintos niveles de comparación, las propias opiniones del evaluador, del establecimiento de sus preferencias y puede llegar hasta a influir subjetivamente en el proceso de evaluación”. (18:228)

Es necesario que, al evaluar a una institución educativa, se apliquen normas, reglas o procedimientos que permitan objetivar la información y orientar mejor las decisiones que deben tomarse.

Al componente de información aplicado se le conoce como componente de interpretación y, como es lógico suponerlo, está impregnado de aspectos subjetivos.

“Como ejemplo, podríamos decir que un evaluador de orientación conservadora, si fuera responsable de evaluar una institución educativa oficial en nuestro sistema educativo, sea una Escuela, Liceo o Colegio, destacaría bastante la tradicionalidad con que tales instituciones se administran y el comportamiento convencional de sus integrantes: profesores, administradores, alumnos y padres de familia”. (18:227)

#### **c. Criterio de Acción**

Este es el criterio que permite al evaluador detectar los errores introducidos por el personal responsable de administrar la institución, sistema o proceso que se evalúa”. Para hacerlo, mientras se da una acción o movimiento en aquello que se evalúa, se establecen comparaciones entre los aspectos proyectados y los ejecutados, o sea, entre los aspectos planificados de antemano y los que se refieren a lo que realmente se está obteniendo o ya se ha logrado. Se emplea la comparación como procedimiento de trabajo, aplicándola a las fuentes de consulta

que se utilicen. “ El componente que se usa en este caso es llamado componente de acción, pues se requiere que el proceso se lleve a cabo para comparar las metas propuestas con las logradas; esto es, los aspectos previamente señalados como aspiraciones de logro con los resultados realmente obtenidos.” (18:228)

Como ejemplo, podríamos analizar los objetivos de los planes de trabajo de la institución con la que más nos relacionemos, pues son los que orientan su labor. Luego, al finalizar el plazo para el cual tales planes fueron elaborados (un mes, un trimestre, un semestre o un año), comparamos los logros que se obtuvieron con aquellos que se anticipaban en los objetivos.

El uso de los tres criterios anteriormente analizados nos da una aproximación sobre los logros reales alcanzados, respecto de aquellos previstos en los objetivos institucionales. Al hacerlo, se recomienda establecer los controles que sean necesarios para contrarrestar las influencias negativas del proceso. Tales influencias serán explicadas más adelante, con mayores detalles para su conocimiento y control.

### **2.15.5 Etapas en la evaluación institucional**

Los pasos que se den en la evaluación institucional dependen del modelo que se emplee, según se explicará en el tema siguiente. Por ahora, llamaremos la atención del estudiante hacia los cinco pasos o etapas de carácter general que se dan en todo proceso de evaluación institucional, según los campos delimitados de los sistemas, el planeamiento, la ejecución de los programas o proyectos y la evaluación que tiende a mejorarlos así como a determinar su validez.

Tales etapas son las siguientes:

1. “Se buscan y localizan los objetivos del sistema, proceso, programa, proyecto o actividad que va a evaluarse.
2. Se traducen los objetivos en indicadores observables y medibles, que permitan determinar el logro.
3. Se recogen los datos relacionados con los indicadores propios de los objetivos sometidos a la evaluación.
4. Se analizan los datos obtenidos, según se trate de cada objetivo.
5. Se dan las sugerencias en forma de alternativas de decisión, para que el administrador responsable determine lo más conveniente para la institución”. (18:230)

### **2.15.6 Modelos y formas de aplicación de la evaluación institucional**

Consideramos importante discutir aquí cuáles son los diferentes tipos de evaluación institucional, según los modelos y las formas de aplicación. La evaluación, utilizada como medio para detectar el avance o desarrollo de un proceso institucional (evaluación formativa), para determinar su logro final (evaluación sumativa) o para orientar la toma de decisiones, puede analizarse también según su manera de realizarse, por sus características o por los tipos que surgen en el trabajo diario.

“Quienes desarrollan programas y quienes tienen bajo su responsabilidad la dirección de alguna institución, buscan información objetiva, relevante, eficaz y confiable, que les permita guiar y mejorar su trabajo en los momentos de tomar las decisiones que consideren como las más convenientes”. (18:231)

El enfoque tradicionalmente conocido, en el que se confunden los aspectos propios de la evaluación con aquellos que caracterizan a la medición, debe superarse para conocer y aplicar nuevas formas de evaluación.

La evaluación formalmente conocida en el contexto educativo es aquella según la cual se determinan los logros mediante el uso, siempre dependiente y obligante, de instrumentos tales como listas de cotejo, hojas de clasificación, observaciones hechas en visitas personales, entrevistas y hasta pruebas o exámenes. Desafortunadamente, el avance actual de la Educación demanda la definición y el uso de nuevos tipos de evaluación, incluyendo sus instrumentos, y no los tenemos todavía. En el caso de la evaluación institucional, este caso es particularmente interesante, por cuanto apenas se inician su estudio y aplicación.

Estamos ante la situación de crear e introducir una conceptualización nueva y diferente para la evaluación institucional, a fin de ponerla al servicio de los administradores de la educación. Esta tarea debe partir de la base socio-económica, política y cultural de nuestro pueblo para remontarse a la forja de una educación cada vez más dinámica y cambiante. Las innovaciones curriculares, los aportes de las Ciencias Sociales, particularmente de la Psicología, y el avance de la Administración Educativa, motivan este nuevo esfuerzo.

Los tipos de evaluación institucional los resumimos así:

### Evaluación Causal

Llamamos así a aquella evaluación que relaciona el proceso de ejecución con el de planeamiento, según el estudio comparativo que se hace entre los logros esperados y los logros realmente alcanzados. El evaluador determina los logros, según aparecen señalados en los objetivos institucionales, como metas, comportamientos o resultados; pero a la vez evalúa la teoría que sustenta el proceso completo.

Como los objetivos llevan implícitos los logros que se esperan, actúan a manera de causas para tales efectos. Por esta razón es que se la conoce como evaluación causal. Este tipo de evaluación no es fácil de aplicar, pues según el nivel de complejidad encontrado en los aspectos que se evalúan, así se afecta el proceso completo. Por ejemplo, si se trata de evaluar rendimiento docente del personal o de cierto Colegio, bien sabemos que las causas que provocan su trabajo deficiente son de diversos orígenes y tienen un efecto múltiple y consecuencias imprevisibles. Situación similar se presentaría si tratáramos de evaluar los logros institucionales en cuanto a actividades de proyección social se refiere, pues no solamente los efectos variarían, sino también las causas.

Por esta razón se recomienda que "la evaluación institucional sea integral y coherente; esto es, que se aplique según el impacto de una gran variedad de estímulos, fuerzas y recursos, antes que como un enfoque individualizado". (18:232)

### Evaluación Formativa.

Desde 1967, gracias a los trabajos de Michael Scriven, en Chicago, USA, se utiliza el concepto de evaluación formativa. El lo introdujo en relación con el desarrollo y el mejoramiento del currículo, o sea, lo que se llama Evaluación Curricular, pero su uso se ha extendido a otros campos de la educación.

"En su concepción original, la evaluación formativa se basa en la obtención de evidencias aptas para la elaboración y prueba de un nuevo currículum, de manera que se lo pueda revisar, introducir cambios en él y mejorar el proceso completo de su aplicación. Se puede plantear así las hipótesis de trabajo que se consideren necesarias, en relación con los recursos disponibles, los elementos particulares del currículum, el aprendizaje y las condiciones de las instituciones". (18:232)

Es importante el uso de este tipo de evaluación, porque no es indispensable siempre esperar hasta el final del proceso para evaluarlo e introducirle los ajustes que sean necesarios. Por generalización de la idea, otros autores posteriores a Scriven han introducido el concepto de evaluación formativa en la determinación de logros durante el proceso del aprendizaje y en el desarrollo o puesta en marcha de instituciones educativas. Esto es importante, ya que los puntos de mayor atracción para el trabajo administrativo son siempre la organización de las actividades, la distribución de tareas y el uso adecuado de los recursos, todo según los objetivos previamente trazados para la institución educativa de que se trate.

"La evaluación concebida como formativa es particularmente útil cuando nos referimos a las etapas de investigación, planeamiento, ejecución y

control con que autores modernos analizan el proceso de la administración educativa”. (18:233)

### Evaluación Sumativa

Se conoce con este nombre la evaluación utilizada al final del curso lectivo, al concluir un programa o una unidad didáctica. Tiene como propósito calificar, certificar y evaluar el logro último, para sí determinar en qué medida se cumplen las metas (eficacia). Este tipo de evaluación, destaca el hecho de que se aplica sólo cuando ya la actividad está concluyendo, desde luego, se basa en el cumplimiento de los objetivos institucionales, aunque no en su totalidad, sino en una muestra representativa de ellos.

“Por el carácter propio de este tipo de evaluación, es usual que se refiera exclusivamente a aquellos objetivos que necesitan más tiempo para lograrse”. El uso que se le da es consecuencia de su carácter, diferente del tipo antes discutido. Esto es así por cuanto, con los resultados que aporte, podemos comparar la calidad del producto obtenido con los criterios de calidad establecidos previamente en los objetivos. (18:234)

#### **2.15.7 Dificultades en la evaluación institucional**

En la descripción anterior podría sugerir, en la mente de los estudiantes de este tema, que “evaluar una institución educativa, un programa o proyecto según los términos empleados, es una tarea relativamente fácil. No es conveniente pensar así ni estimular tal idea”.(18:235)

Existen diferentes dificultades identificadas en el proceso de evaluación de instituciones, que vale la pena discutir y conocer a fondo para atenderlas debidamente, si tenemos la responsabilidad de guiar un proceso de evaluación en nuestra institución de trabajo. Tales dificultades las resumimos en la forma siguiente:

1. “Como la evaluación se basa en objetivos previamente señalados, la primera dificultad estriba en que no siempre tenemos una formulación clara y técnica de ellos. Si el inicio falla, el final tampoco será exitoso. Las características ya estudiadas de los objetivos –a saber: realismo, operatividad, participación y el nivel de cumplimiento, deben darse en todos los casos.

Es muy común encontrar esta dificultad sobre todo en las instituciones jóvenes o en aquellas dirigidas por personas de poca experiencia y de formación deficiente.

2. Como la evaluación es realizada por personas y se da siempre en un contexto real de interacciones múltiples, la formación del evaluador debe ser seria y profunda, pues en caso contrario no sabrá distinguir los

recursos favorables y los puntos de verdadero interés en su gestión. El evaluador que no logre determinar la interferencia entre las situaciones reales y los efectos provocados por las personas o por las mismas instituciones, introducirá un factor de disturbio en el proceso de evaluación.

3. La tercera dificultad la identificamos con el desinterés de las personas responsables de proveer información a los evaluadores, reforzado por la falta de coordinación y el desorden. Esta falla es de tipo humano y controlable, pero el esfuerzo para hacerlo no es sencillo, sobre todo cuando ya existen ciertas costumbres establecidas en las instituciones.
4. La cuarta dificultad se localiza en las diferentes percepciones que en general se tienen del proceso de evaluación. Mientras que el evaluador trata de enfrentarse objetivamente a la institución que evalúa, los integrantes de ella interfieren aportando sus propios temores, apreciaciones, visión y perspectivas. Se contrarresta esta dificultad con la introducción de controles de manera de instrumentos que mejoren la objetividad del proceso.
5. Otra dificultad se presenta cuando se usan modelos tradicionales de evaluación, como son aquellos que dependen de la finalización del proceso para evaluar el logro de los objetivos.

En este caso, podemos enmendar el asunto mediante el uso de modelos más modernos y flexibles.

6. Cuando se tiene que realizar una comparación entre instituciones y cuando se emplean modelos experimentales en el proceso de evaluación, se tiene una dificultad adicional, pues no es fácil conseguir patrones de comparación. Desde el punto de vista de las dificultades técnicas, ésta es la más difícil de superar". (18:236)
7. Existe un grupo de factores que, en conjunto, pueden afectar a la evaluación también, y que dada su calidad los organizamos así:
  - “Uso de los resultados para el propio bien del administrador.
  - Uso de los resultados para justificar errores o decisiones mal tomadas, o para quedar bien con los superiores.
  - Empleo del proceso de evaluación para justificarse ante otras instituciones, principalmente con la que aporta los fondos para el trabajo.

- Ausencia de responsabilidad institucional hacia el logro de los objetivos.
- Intención de presentar decisiones ilegítimas como normales en el trabajo administrativo.
- Carencia de responsabilidad y seriedad en el momento de rendir informe sobre el avance o conclusión de programas o proyectos.
- Temor de que el uso de los resultados de la evaluación genere medidas en contra de las personas o de las instituciones mismas.
- Formación educativa, administrativa y técnica deficientes, que impiden el planteamiento de una evaluación seria y, si se hace imposibilidad para utilizar los resultados eficientemente”. (18:237)

## **CAPITULO III**

### **III MARCO METODOLOGICO.**

#### **3.1. OBJETIVOS**

##### **3.1.1. GENERAL:**

Determinar la funcionalidad del Director del Ciclo de Educación Básica en los procesos de organización y evaluación institucional en los municipios de Morales y Los Amates, Izabal.

##### **3.1.2. ESPECIFICOS:**

- 3.1.2.1. Medir la afectividad de la administración en los campos de la organización y evaluación institucional, en los establecimientos educativos del Ciclo de Educación Básica, en los Municipios de Morales y Los Amates, Izabal.
- 3.1.2.2. Determinar las diversas funciones administrativas en los campos de la organización y la administración institucional.
- 3.1.2.3. Proponer opciones de solución que contribuyan al mejoramiento de la administración, en la organización y evaluación institucional.

#### **3.2. VARIABLE UNICA**

Funcionalidad Administrativa del director en la organización y evaluación institucional.

#### **3.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE.**

Por funcionalidad administrativa en la organización y evaluación institucional se entiende la capacidad del director de los establecimientos del Ciclo de Educación Básica, para mejorar condiciones de eficiencia y calidad en los productos que se exigen, tanto en los manuales, como en la demanda social.

## 3.4. MANEJO OPERACIONAL DE LA VARIABLE

VARIABLE ÚNICA	INDICADORES	INDICES	INSTRUMENTOS
<b>FUNCIONALIDAD ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b>	1. FILOSOFÍA	Fines Visión – Misión Objetivos Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisores</li> <li>• Directores</li> <li>• Profesores</li> <li>• Estudiantes</li> </ul>
	2. PLANEAMIENTO EDUCATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan operativo</li> <li>• Planes estratégicos</li> <li>• Programas</li> <li>• Planes de Unidad</li> <li>• Planes diarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisores</li> <li>• Directores</li> <li>• Profesores</li> <li>• Estudiantes</li> </ul>
	3. ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de administración</li> <li>• Comisiones organizadas</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Logros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisores</li> <li>• Directores</li> <li>• Profesores</li> <li>• Estudiantes</li> </ul>
	4. EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstica</li> <li>• Pronostica</li> <li>• Sumativa</li> <li>• Formativa</li> <li>• De producto</li> <li>• Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisores</li> <li>• Directores</li> <li>• Profesores</li> <li>• Estudiantes</li> </ul>

### 3.5. POBLACIÓN

La población estuvo constituida según el cuadro siguiente:

<b>POBLACIÓN</b>	<b>(Censo)</b>
7 Directores	100%
118 Profesores	100%
17 Coordinadores Técnico Pedagógicos	100%

### INSTITUTOS INVESTIGADOS

<b>No.</b>	<b>INSTITUTOS / PROFESORES</b>
1	Inst. Nac. de Educ. Básica, Francisco Marroquín, Morales
2	Inst. Part. Mixto de Educ. Bás. Juan José Arévalo, Morales
3	Inst. Part. Mixto de Educ. Bás. Rafael Arévalo M. Morales
4	Inst. Part. Mixto de Educ. Bás. Pedro Molina, Morales
5	Inst. Nac. de Educ. Bás. José Milla y Vidaurre, Los Amates
6	Instituto Privado Educación Básica, Horeb Los Amates
7	Inst. Part. Mixto de Educ. Bás. David Vela, Los Amates

### 3.6. FUENTES UTILIZADAS

Para cada uno de los capítulos se tomaron fuentes de información de la manera siguiente:

- Investigación bibliográfica
- Investigación de campo dirigida a 7 establecimientos educativos del ciclo de educación básica.

### **3.7. METODO DE RECOPIACIÓN DE DATOS:**

Se utilizó la encuesta para recabar la información utilizando el proceso siguiente:

- Elaboración de instrumentos
- Revisión
- Prueba de confiabilidad
- Aplicación de campo
- Análisis estadístico
- Interpretación de resultados.

### **3.8. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:**

Se elaboraron instrumentos de encuesta con cuestionarios cada una, incluyendo cuestionamientos en forma cerrada ( SI – NO ) y abiertas en cada instrumento de encuesta.

### 3.10 PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para obtener información se utilizaron dos instrumentos de encuesta para los sujetos informantes siguientes,

- Aplicación de encuesta a Coordinadores Técnico Pedagógicos.
- Aplicación de instrumento de encuesta a Profesores del Nivel Medio del Ciclo Básico.
- Aplicación de entrevistas a estudiantes y subdirectores

### 3.11 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

En la investigación se utilizaron técnicas de investigación, como recurso que permitió concretar el propósito del estudio, siendo las siguientes,

- a. **Investigación Bibliográfica.** Se utilizó el acopio de la información, para la argumentación del marco teórico.
- b. **Técnica del Muestreo.** Consistió en el subconjunto de elementos de la población o universo de investigación que posee la variable. Los resultados obtenidos del análisis se constituye como muestra representativa y se generalizan a toda la población, analizándose una parte de ella. La muestra fue un proceso de elección de una muestra, de tal manera que todos los elementos de la población poseerán igual posibilidades de ser escogidos.
- c. **Técnica de Encuesta.** Este instrumento se utilizó para evaluar el planteamiento del problema, los objetivos, la variable y los indicadores de la misma.
- d. **Técnica de Entrevista.** Sirvió para explorar opiniones, criterios o enfoques acerca de la realidad del problema, los fenómenos y sujetos a investigar.
- e. **Técnica de Análisis o Comprobación.** Consistió en estudiar las partes constitutivas del fenómeno y luego someterlo a su verificación respectiva.

- f. **Técnica de paráfrasis.** Se utilizó para vincular las ideas del autor y los procesos intelectuales vertidos en libros, revistas o documentos y traducir algunas ideas de autores determinados.
- g. **Técnica del Fichero.** Se hizo síntesis conceptual en fichas de trabajo. Se utilizaron fichas de trabajo y textuales, para enriquecer el marco teórico.
- h. **Técnica de la Estadística.** Se utilizó estadística descriptiva para arribar a análisis de datos extraídos del instrumento de encuesta.

## CAPITULO CUARTO

### 4.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### Aplicación del instrumento de encuesta a Coordinadores Técnicos Pedagógicos

##### PREGUNTA No. 1

¿Está en la capacidad de desempeñar el cargo de director de un establecimiento del ciclo de educación básica en el sector donde usted supervisa?

No.	Alternativa	F	%
1.	SI	11	65
2.	NO	6	35
TOTALES		17	100

##### INTERPRETACIÓN:

Según respuestas de la mayoría de los Coordinadores Técnico Pedagógicos, los Directores de los establecimientos del ciclo de educación básica están en capacidad para desempeñar el cargo administrativo. Hay, sin embargo, un 35% de coordinadores que señalan incapacidad administrativa para sobrellevar el cargo.

##### PREGUNTA No. 2

¿Se capacita a directores sobre administración y organización específicamente?

No.	Alternativa	F	%
1.	SI	13	76
2.	NO	4	24
TOTALES		17	100

##### INTERPRETACIÓN

La capacitación de directores, según respuestas, es una dinámica regular del proceso de capacitación, hay un 76% de regularidad frente a un 24% en que la capacitación a directores sobre administración y organización es inexistente.

**PREGUNTA No. 3**

¿Afecta la capacitación la eficiencia del proceso y el producto del Instituto?

No.	Alternativa	F	%
1.	SI	12	70
2.	NO	5	30
TOTALES		17	100

**INTERPRETACIÓN**

La respuesta es obvia. Hay una frecuencia del 70% de los coordinadores Técnico Pedagógico en que hay una relación interna entre la capacitación y la eficiencia del proceso y los productos. La eficiencia como elemento cualitativo y los productos enderezados a niveles de promoción.

**PREGUNTA No. 4**

¿Qué aspectos se priorizan en el proceso de capacitación?

No.	ALTERNATIVA	F	%
1.	Aspectos de promoción	11	65
2.	Aspectos de organización	3	17.5
3.	Calidad del aprendizaje	3	17.5
TOTALES		17	100

**INTERPRETACIÓN**

Según respuestas de la mayoría de los coordinadores técnico pedagógicos, los directores de los establecimientos del ciclo de educación básica están en capacidad de desempeñar el cargo administrativo. Hay, sin embargo un 35% de coordinadores que señalan incapacidad administrativa para sobrellevar el cargo.

**PREGUNTA No. 5**

¿Cuál es la situación organizativa del instituto?

No.	Alternativa	F	%
1.	No cuenta con una estructura organizada	7	41
2.	La estructura funciona en comisiones pequeñas	7	41
3.	Hay una estructura organizada	3	18
TOTALES		17	100

## INTERPRTACIÓN

Según respuestas, el instituto no cuenta con una estructura organizada. Los aspectos que el sistema de capacitación prioriza son los aspectos para promover la eficacia interna de la escuela. La estructura existente funciona en torno de comisiones pequeñas de profesores y alumnos, que atienden problemas regulares del instituto (limpieza, ornato, refacciones, festividades, etc.)

**PREGUNTA No. 6**

¿Cuál es la acción organizativa del director del instituto?

No.	Alternativa	F	%
1.	El director centraliza las funciones	9	53
2.	Solo delega algunas tareas	6	35
3.	Descentraliza tareas y responsabilidades	2	12
TOTALES		17	100

## INTERPRETACIÓN

Según respuestas dadas por los informantes, el director del instituto centraliza las funciones (53%). Ocasionalmente delega algunas tareas intrascendentes (35%). Aún no se observa una cultura democrática de descentralización.

**PREGUNTA No. 7**

¿Cómo está estructurada la organización del trabajo del instituto?

No.	Alternativas	F	%
1.	Metas a largo plazo	4	23
2.	Metas a mediano plazo	3	18
3.	Metas a corto plazo	10	59
TOTALES		17	100

**INTERPRETACIÓN**

El instituto mantiene la mecánica de las metas a corto plazo (59%). Se cubre lo inmediato, lo emergente, lo que afecta el equilibrio del momento.

No existe una conducta de largo plazo, que impulse a la institución a proyectos de desarrollo local.

**PREGUNTA No. 8**

¿Cuál es la conducta del director frente a una situación problemática?

No	Alternativa	F	%
1.	No se enfrenta a su problema	5	29
2.	Se investiga, planifica, organiza y se toma decisiones	3	17
3.	Se impone un correctivo inmediato	9	54
TOTALES		17	100

**INTERPRETACIÓN**

Según respuestas de los informantes, la conducta del director frente a una situación problemática, es imponer un correctivo en forma inmediata, sin investigar las causas, planificar una estrategia y operar mecánicas de organización.

**PREGUNTA No. 9**

¿Se evalúa las acciones emprendidas frente a los conflictos o problemas suscitados?

No.	Alternativa	F	%
1.	No hay necesidad de evaluación	9	53
2.	Se evalúan fallas y aciertos	3	17
3.	Se evalúa la mecánica de la organización implementada	5	30
TOTALES		17	100

**INTERPRETACIÓN**

La acción organizada frente a un conflicto no se evalúa. Según los informantes, el director no lo cree importante. Incidentalmente se evalúa sólo la mecánica y no los resultados.

Las fallas y los aciertos no tienen importancia en la conducta evaluadora del director de la institución.

**PREGUNTA No. 10**

¿Se organiza a la comunidad para que ésta actúe en función de los objetivos?

No.	Alternativas	F	%
1.	Cuando no hay problemas	10	58
2.	Está previsto en la agencia de la institución	2	12
3.	Sólo esta organizado el comité de padres de familia	5	30
TOTALES		17	100

**INTERPRETACIÓN**

La comunidad no está organizada para entender, ejecutar y evaluar los objetivos generales y específicos del instituto. La comunidad sólo actúa cuando hay problemas, mediante el comité de padres de familia. Según respuestas, el comité de padres de familia, es el único organismo comunitario que enlaza a la institución con el exterior.

## 4.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE ENCUESTA APLICADO A PROFESORES

### PREGUNTA No. 1

¿El director está en capacidad de desempeñar el cargo?

No.	Alternativa	F	%
1.	SI	91	77
2.	NO	27	23
TOTALES		118	100

### INTERPRETACIÓN

Según respuestas dadas por profesores, los directores están en capacidad para sobrellevar sus cargos administrativos (91%). Hay, sin embargo, un 23% de profesores que señalan incapacidad por parte de los directores para desempeñar el cargo administrativo.

### PREGUNTA No. 2

Si no está en capacidad ¿En qué evidencia esta limitación?

No.	Alternativa	F	%
1.	Planificación	12	10
2.	Organización	34	26
3.	Legislación	37	29
4.	Evaluación	35	30
TOTALES		118	100

### INTERPRETACIÓN

La incapacidad de evidencia en aspectos de organización (31%), evaluación (39%), legislación (28%).

La planificación es el aspecto más controlado por el director, aunque ésta no se vierte en función de una organización eficaz, que mejore la calidad interna de la institución.

**PREGUNTA No. 3**

¿Cómo se realiza la organización interna de la institución?

No.	Alternativa	F	%
1.	En coordinación con profesores	9	16
2.	En coordinación con autoridades solamente	28	15
3.	No hay sentido de coordinación	81	69
TOTALES		118	100

**INTERPRETACIÓN**

La organización interna no tiene sentido de coordinación (69%). La coordinación incidental se realiza, en su orden, con autoridades locales (15%), con profesores, directores y en coordinación con autoridades (16%).

Hace falta, evidentemente, una cultura de coordinación de parte de los directores.

**PREGUNTA No. 4**

¿Cómo es la actitud del director ante una situación problemática?

No	Alternativa	F	%
1.	Investiga, planifica, organiza y centraliza	51	43
2.	Investiga, planifica, organiza y descentraliza	22	19
3.	No resuelve los problemas	22	19
4.	Los establecimientos no tiene problemas	23	28
TOTALES		118	100

**INTERPRETACIÓN**

La actitud del director es, según información de los encuestados, es la de investigar, planificar, organizar y centralizar (43%). Aún no hay cultura de la investigación, planificación y descentralización. Este aspecto sólo acusa un (19%).

**PREGUNTA No. 5**

¿Cuáles son las acciones que realiza el director en materia de capacitación de personal?

No.	Alternativa	F	%
1.	Administración y organización	7	6
2.	Planificación didáctica	62	53
3.	Desarrollo curricular y evaluación	11	9
4.	No hay preocupación por capacitar al personal	38	32
TOTAL		118	100

**INTERPRETACIÓN**

Las acciones que el director utiliza en materia de capacitación de personal, son: Planificación didáctica (53%), administración y organización sólo acusa un (6%). No hay preocupación por capacitar al personal. Esto acusa un (32%). El desarrollo curricular y la evaluación curricular es un aspecto minimizado en la institución. Tiene un (9%) de incidencia.

**PREGUNTA No. 6**

¿Cómo esta la situación organizativa en el instituto?

No.	Alternativas	F	%
1.	Hay toda una estructura organizada para prevenir problemas	3	2
2.	Sólo existen pequeñas comisiones para eventos extraordinarios	13	11
3.	Existen pequeñas comisiones permanentes	71	60
4.	No hay estructura organizada	21	2
TOTALES		118	100

**INTERPRETACIONES**

Según las respuestas ofrecidas por los informantes, no se tiene una estructura organizada. Sólo existen pequeñas comisiones permanentes para atender problemas emergentes. Se organizan pequeñas comisiones, para eventos extraordinarios.

**PREGUNTA No. 7**

¿Para qué sirven las reuniones de trabajo entre director y profesores?

No.	Alternativa	F	%
1.	Resolver situaciones de conflicto	16	13
2.	Organizar mejor el trabajo	18	15
3.	Organizar festividades	71	61
4.	Metas a corto plazo	13	11
TOTALES		118	100

**INTERPRETACIÓN**

Las reuniones entre director y profesores se realizan, fundamentalmente con fines de organizar festividades cívicas (61%). No hay ejercicio, en este sentido, para organizar mejor el trabajo y resolver situaciones de conflicto.

**PREGUNTA No. 8**

¿Cuál es el origen de los problemas?

No.	Alternativas	F	%
1.	Falta de planificación	19	16
2.	Falta de coordinación	59	14
3.	Falta de organización	17	50
4.	Inadecuada aplicación de la disciplina	23	20
TOTALES		118	100

**INTERPRETACIÓN**

El origen de los problemas se debe a diversas razones. Según información se debe a la falta de coordinación de los sujetos (14%) y de organización (50%), a la falta de planificación (16%) y a la aplicación de la disciplina (20%).

**PREGUNTA No. 9**

¿Cuál es el apoyo que usted recibe del director?

No	Alternativa	F	%
1.	Apoyo en control de la disciplina	73	62
2.	Apoyo en la planificación, desarrollo y evaluación del trabajo	17	15
3.	Apoyo en la organización global del trabajo	13	11
4.	No hay apoyo del director	15	12
TOTALES		118	100

**INTERPRETACIÓN**

El apoyo que los profesores reciben de sus directores respectivos, se registra en un 62% en el control de la disciplina. No se evidencia apoyo administrativo en la planificación del trabajo, mucho menos en la organización global del trabajo.

**PREGUNTA No. 10**

¿Cómo es el clima organizativo de los institutos ?

No.	Alternativa	F	%
1.	De participación y realización personal	20	17
2.	De amenaza permanente	9	7
3.	De restringir la participación	22	18
4.	No hay amenaza pero tampoco estímulo	67	58
TOTALES		118	100

**INTERPRETACIÓN**

El clima organizativo es inadecuado e improductivo. No se establece la cultura del estímulo y del reconocimiento. En este aspecto hay una respuesta mayoritaria del 58%. La restricción de la participación acusa un 18%. La participación y realización personal tiene un rango muy bajo (17%). Aunque la amenaza ha desaparecido, el estímulo es escaso, por parte de los directores.

**PREGUNTA No. 11**

¿Se organiza a la comunidad para que ésta responda a los objetivos?

No.	Alternativa	F	%
1.	Sólo cuando surgen problemas	20	17
2.	Sólo para comisiones de festejo	9	7
3.	Está sólo planificado y previsto	22	18
4.	Sólo esta organizado el comité de padres	67	58
TOTALES		118	100

**INTERPRETACIÓN**

El clima organizativo es inadecuado según respuestas, la comunidad se organiza para responder a objetivos tradicionales, como comisiones de festejo (45%). En este aspecto sólo está organizado el comité de padres de familia (30%). La conducta de la organización es sólo cuando surgen problemas que obstruyen la administración.

**PREGUNTA No. 12**

¿Qué aspectos se evalúan al finalizar un ciclo?

No	Alternativas	F	%
1.	Planificación didáctica	30	25
2.	Ejecución y evaluación del rendimiento escolar	61	52
3.	Todo el proceso administrativo y docente con la dinámica organizativa impuesta	13	11
4.	No se evalúa el trabajo	14	12
TOTAL		118	100

**INTERPRETACIÓN**

La disciplina, en este aspecto, es evaluar la ejecución y evaluación del rendimiento escolar (52%). El proceso administrativo y docente, con una dinámica organizativa impuesta, sólo tiene una frecuencia del (11%). Aparece, sin embargo, una conducta muy baja sobre la evaluación global del trabajo (12%).



#### 4.4 ENTREVISTA A ESTUDIANTES DE INSTITUTO DEL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA EN MUNICIPIOS DE MORALES Y LOS AMATES, IZABAL

##### PREGUNTA No. 1

PREGUNTA	RESPUESTA CONSTANTE
<p><b>¿Considera importante que las autoridades mejoren su desempeño?</b></p>	<p>Si. Estos cambios de conducta de los profesores y autoridades deben realizarse porque hay profesores que dejan mucho que desear, no sólo en su aspecto personal, sino en sus comportamientos.</p> <p>Hay casos repetidos de falta de respeto a la dignidad del estudiante; las amenazas y las observaciones tienen mucho sarcasmo y se atemoriza continuamente con la expulsión. Ello se da en algunos profesores que se valen de su posición para atemorizar a los estudiantes.</p> <p>Esto representa un problema de relación con los profesores y en situaciones a veces de resentimiento estudiantil, porque no se permite la libre expresión de las ideas y la denuncia que al final producen retiro, deserción y reprobación.</p>

##### PREGUNTA No. 2

Pregunta	RESPUESTA CONSTANTE
<p><b>¿Qué acciones realiza para desarrollar un eficiente trabajo administrativo en los establecimientos?</b></p>	<p>Las acciones que se realizan están orientadas a resolver los problemas administrativos, y de disciplina, en imponer sanciones específicas y llevar el trámite ante las autoridades y llenar los requisitos que éstas exigen.</p> <p>Regularmente no se averiguan las causas de los problemas; lo que les importa a las autoridades es mantener la disciplina, sin preocuparse por el desarrollo de actividades culturales y de extensión</p> <p>A los padres de familia, cuando se les reúne, es para informarles de los problemas ocurridos, de las tareas y comisiones, en cuanto a limpieza, ornato y estado físico. La preocupación por el desarrollo académico y la organización de los profesores para brindar un mejor servicio docente y administrativo.</p> <p>No se les llama para informar sobre el problema del ausentismo y la deserción de los estudiantes, de las causas de su retiro de los institutos.</p>

**PREGUNTA No. 3**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Cómo son las relaciones humanas con el personal docente, las autoridades y estudiantes?</b></p>	<p>Son buenas, en general;</p> <p>Sin embargo, hay ocasiones en que las relaciones se ponen difíciles cuando la dirección impone normas que están en contra de la dignidad del estudiante.</p> <p>Un ejemplo es la expulsión de ciertos estudiantes, sin justificación alguna. El trato a veces es insultante y denigrante a algunos estudiantes.</p> <p>Las expulsiones muchas veces se deben a que el estudiante tiene una novia o una compañera tiene su novio. Esas relaciones, en lugar de orientarse positivamente se ven como un riesgo para los establecimientos, en lugar de ser oportunidades de educación, orientación y aprendizaje.</p> <p>El problema de la expulsión es que tanto supervisores, directores como profesores, están de acuerdo en imponerla.</p> <p>Las situaciones se ponen difíciles cuando los padres de familia conocen los problemas de la expulsión que muchas veces repercuten en el maltrato de los estudiantes en la familia, es decir, se extienden de la escuela al hogar.</p>

**PREGUNTA NO. 4**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Hacia donde de dirigen las funciones de la dirección del establecimiento?</b></p>	<p>Las funciones del director están encaminadas a la revisión de la asistencia, tanto de los trabajadores de secretaría, como del personal docente.</p> <p>Su trabajo se concreta a observar que todo marche bien, que nadie falte a su trabajo y que los estudiantes no se distraigan del trabajo.</p> <p>Este trabajo del director es bueno, pero también debería dedicarse a revisar que el trabajo de los profesores marche bien, que no haya tropiezo ni problemas en el desarrollo de las clases.</p> <p>Además, que los estudiantes aprendan conocimientos importantes que les sirvan para la vida, para la adquisición de un trabajo y para mejorar la conducta.</p> <p>Se ven muchos problemas de comportamiento, fenómenos que no ve la dirección en su trabajo de orientación, si es que la hay.</p>

**PREGUNTA No. 5**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Considera importante la capacitación personal administrativo y docente del establecimiento?</b></p>	<p>Sí.</p> <p>Lo consideramos muy importante, porque a través de la capacitación los profesores aprenden conocimientos nuevos que luego dan a conocer a sus estudiantes.</p> <p>Sin embargo, éstas capacitaciones no son permanentes. Hemos visto en cada mes, los profesores asisten una vez por mes a los centros de capacitación, y no se cree que con una charla ellos mejoren su trabajo docente y aprendan nuevas informaciones y contenidos.</p> <p>La capacitación así no redunde en aspectos positivos. Se necesita que los profesores asistan a los centros por lo menos tres veces a la semana para que se puedan actualizar y brindar mejor sus conocimientos.</p> <p>Lejos de ser un proceso de capacitación en el campo de la metodología y de la técnica, debe ser un proceso de formación docente que los lleve a conocer más información y más contenidos actualizados.</p>

**PREGUNTA No. 6**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Toma en cuenta su opinión el Director y el personal docente para mejorar el servicio?</b></p>	<p>A veces.</p> <p>Cuando los problemas de la dirección son serios, solicitan la opinión de algunos estudiantes que son líderes.</p> <p>Muchas veces los proyectos que se ejecutan en el establecimiento se hacen a espaldas de los estudiantes, sabiendo que ellos constituyen el objetivo de la institución. Un ejemplo es la creación de proyectos en los talleres, o el recargo de atribuciones de los estudiantes. Esto conlleva malestar porque los estudiantes no fueron consultados.</p> <p>La organización del instituto se hace según la opinión y el parecer de las autoridades en compañía los docentes, quienes tienen que aceptar para evitar muchos tratos o amenazas de adentro o de fuera.</p>

**PREGUNTA No. 7**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Se hacen reuniones con los estudiantes para informar sobre los acontecimientos y los problemas de la institución?</b></p>	<p>Si, se hacen. Pero éstas reuniones sirven para informar de los problemas y dificultades ocurridas.</p> <p>Jamás se hacen para informar sobre posibles dificultades y problemas, con el objeto de prevenirlos o solucionarlos a tiempo.</p> <p>En estas condiciones los estudiantes critican sobre el porqué no fueron avisados.</p> <p>Muchos de los problemas que ocurren en el establecimiento son de naturaleza estudiantil; de allí que éstos repercuten negativamente en el desarrollo de las clases, en el mejor trabajo de los docentes.</p> <p>Los profesores solamente escuchan pero no participan en la solución de los problemas.</p> <p>La decisión la toman las autoridades</p>

**PREGUNTA No. 8**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Las nuevas formas de organización en el instituto son consultadas a los estudiantes?</b></p>	<p>No,</p> <p>Las nuevas formas de organización, como la colocación de nuevas comisiones, nuevos reglamentos de evaluación, disposiciones llegadas del ministerio o de la supervisión, son sencillamente informadas a los grupos de profesores y estudiantes.</p> <p>Los profesores tienen que aceptar y acatar las órdenes de las autoridades e informar a los estudiantes para que éstos sencillamente las acepten.</p> <p>Las imposiciones no son nuevas, pero no estamos de acuerdo con que se sigan dando, porque somos personas que tenemos dignidad y derechos. Los pequeños actos de rebelión son regulados por el director con la amenaza de la expulsión.</p>

**PREGUNTA No. 9**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Las comisiones de trabajo se discuten con los estudiantes para que todos estén de acuerdo?</b></p>	<p>A veces.</p> <p>Las comisiones de trabajo a veces están integradas por profesores y estudiantes.</p> <p>Los estudiantes varones ejecutan comisiones como la limpieza y el barrido de los corredores, aulas y áreas verdes. Las comisiones de cultura generalmente se encargan a los profesores sobre el supuesto de que ellos, por su nivel académico, pueden hacer mejor las cosas que el estudiante.</p> <p>Las estudiantes mujeres se llevan la peor parte. Se les imponen actividades tradicionales como la limpieza de las aulas y los corredores, la ornamentación de las aulas y sectores importantes del establecimiento.</p> <p>Las comisiones de trabajo no surgen del acuerdo, sino que son impuestas al resto de los estudiantes.</p>

**PREGUNTA No. 10**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Forman parte los estudiantes en el diseño de los reglamentos?</b></p>	<p>NO.</p> <p>Los diseños de los reglamentos, tanto del establecimiento, como los de evaluación, son impuestos, a los estudiantes, y no sólo a los estudiantes, sino a los profesores.</p> <p>El diseño de las normas de los distintos reglamentos realizado por autoridades centrales del Ministerio de Educación que no conocen las características de los lugares e institutos donde se aplican estos reglamentos.</p> <p>Un ejemplo lo constituyen los reglamentos internos de los establecimientos, los cuales son hechos por el director y el personal docente y administrativo, sin tomar en cuenta a los estudiantes. Porque ellos son los que reciben la carga de lo que se norma.</p> <p>Los estudiantes son vulnerados en sus derechos porque se les exige que acepten las obligaciones impuestas verticalmente.</p>

**PREGUNTA No. 11**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Los profesores discuten con ustedes las formas de evaluación?</b></p>	<p><b>NO.</b></p> <p>Las evaluaciones son diseñadas por los profesores, según los intereses y las intenciones que éstos tienen de aplicar la evaluación.</p> <p>Las evaluaciones que elaboran los profesores constituyen contenidos muchas veces sin importancia, que no resuelven problemas de la vida y se quedan sólo con intenciones de llenar los requisitos que les exigen las autoridades educativas y los directores.</p> <p>El propósito es llenar los cuadros de registro, los cuales son exigencias permanentes del Ministerio y de las autoridades educativas locales.</p> <p>Las evaluaciones no son oportunidades de aprendizaje, sino que están dirigidas para aplazar a los estudiantes y negarles su derecho a promoverse a un grado superior.</p>

**PREGUNTA No. 12**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<b>¿Hay problemas en la aprobación de los cursos?</b>	<p>A veces.</p> <p>Los exámenes elaborados por los profesores entorpecen la continuidad en el instituto, porque son demasiado difíciles, sobre todo los exámenes de Matemáticas, Física Fundamental, Ciencias Naturales y Lenguaje.</p> <p>Un ejemplo es la Matemática porque no ayuda a mejorar los aprendizajes. Más bien, se convierte en una trampa más para casi todos los estudiantes y les impide aprobar un grado.</p> <p>Hemos solicitado que los profesores que imparten el curso ayuden a los estudiantes en períodos de repaso, que hagan su curso más llevadero y se le encuentra alguna utilidad.</p> <p>Aquí es donde se necesita que los profesores sean capacitados, porque muchas veces no se le encuentra ninguna razón a la Matemática, porque se trata solamente de repetir lo que los textos tienen, sin ninguna comprensión y utilidad de los memorizado.</p>

**PREGUNTA No. 13**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Hay problemas en la promoción de los estudiantes?</b></p>	<p>Si.</p> <p>Hay cantidades fuertes de estudiantes que se quedan a medias en sus estudios.</p> <p>Muchas veces esto se debe a situaciones familiares, porque los estudiantes tienen que trabajar para ayudar a la familia, por los problemas de pobreza que hay en la región.</p> <p>En otros lugares del departamento del país emigran en busca del sustento individual y el de su familia.</p> <p>Pero muchas veces la poca promoción se debe a las trampas que se ponen en el instituto. Los profesores, muchas veces, ponen muy difíciles sus cursos o colocan demasiados obstáculos a los estudiantes.</p> <p>Sería bueno hacer una investigación de cuántos estudiantes se quedan fuera del estudio a causa de estos problemas que se crean adentro de los establecimientos.</p>

**PREGUNTA No. 14**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Cómo se resuelve el problema de la reprobación de los cursos?</b></p>	<p>El Reglamento de Evaluación tiene contemplados los casos de reprobación, mediante los exámenes de recuperación.</p> <p>Los exámenes de recuperación se aplican en el instituto para que los estudiantes no se queden estancados en sus estudios.</p> <p>Pero no hay un servicio previo a éstos exámenes, no hay asistencia a los estudiantes mediante ejercicios previos o tareas específicas para la comprensión de los distintos contenidos, especialmente en los cursos que causan reprobación, como la Matemática, la Física Fundamenta, la Biología.</p> <p>Aquí se necesita de la ayuda del profesor y de la dirección. De la dirección porque sólo sirve para organizar la disciplina interna; pero no se preocupa por atender a los estudiantes que se han quedado estancados y casi fuera de sus estudios.</p>

**PREGUNTA No. 15**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Los padres de familia son informados de los problemas del instituto?</b></p>	<p>A veces.</p> <p>Los padres de familia son citados por la dirección para informarles de los problemas. Sobre todo de los problemas de infraestructura, es decir del estado físico del establecimiento.</p> <p>A los directores, les preocupa mucho la permanencia de los recursos y de la buena presencia de las instalaciones.</p> <p>Rara vez los padres de familia son informados de los problemas de aprendizaje de sus hijos, de sus problemas en la comprensión de los conocimientos.</p> <p>Cuando son avisados es porque sus hijos ya han perdido los cursos o porque están ya fuera del estudio.</p> <p>Los padres de familia, en lugar de colaborar con los hijos, los pierden a través de insultos o los castigan físicamente, en lugar de buscar formas de ayuda y exigir un mejor servicio educativo para ellos.</p>

**PREGUNTA No. 16**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CONSTANTE</b>
<p><b>¿Cómo se puede resolver toda esta problemática?</b></p>	<p>Creemos que se puede resolver en la medida en que los directores cambien su forma de trabajo y de organización.</p> <p>No sólo se trata de normar el problema de la disciplina o del orden de la institución, sino resolver los problemas más serios, como el problema de la drogadicción, la delincuencia, la rebeldía, la reprobación exagerada.</p> <p>Creemos que los directores, el profesorado y nuestros padres tienen que organizar un plan de ayuda para los estudiantes.</p> <p>En primer lugar, que escuchen a sus hijos y a sus estudiantes.</p> <p>En segundo lugar, que los atiendan en lo fundamental, como en sus problemas, sus angustias, sus limitaciones. Es un trabajo en el cual todos tenemos que participar. Cada uno en su lugar de trabajo; los directores supervisando todo los problemas, los profesores atendiendo y orientando y los padres de familia comprendiendo y ayudando a sus hijos, en lugar de castigarlos.</p>

#### **4.5 ENTREVISTA A SUB-DIRECTORES(AS) DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA EN LOS MUNICIPIOS DE MORALES Y LOS AMATES, IZABAL**

**1. *¿ Considera importante realizar evaluaciones periódicas al personal bajo su administración?***

Si. La evaluación debe ser un proceso para mejorar los productos globales de la administración. Sin embargo, hay muchas personas que no les gusta porque argumentan que se les afecta en sus derechos.

**2. *¿Qué estrategias utiliza para realizar una eficiente y eficaz administración en el establecimiento educativo bajo un cargo?***

Las estrategias son sencillas. Hay de trabajo para revisar las acciones ejecutadas y ponerles los correctivos necesarios. Pero estas discusiones se realizan al de nosotros. No hay presencia de los supervisores de educación para hacer críticas serias de los problemas de la organización.

**3. *¿ Cómo son las relaciones humanas con el personal docente, autoridades y estudiantes. Si son buenas en que se expresan?***

Buenas. Con el personal docente y administrativo las relaciones son aceptables. Esto repercute en los productos de las Comisiones asignadas. Con las autoridades estas relaciones son respetables. Aunque hay a veces contradicciones porque solicitan solamente evaluaciones de producto y acciones d organización para verificar el cumplimiento de horas-trabajo, en ausencia de otros procesos de calidad.

**4. *¿Hacia donde se dirigen las funciones de su administración en el campo de la evaluación y la organización?***

Se ha tratado de mejorar la calidad del aprendizaje, de extender el servicio a la comunidad educativa. También de mejorar los niveles de promoción y la retención del estudiante, en vista de los problemas de deserción que aún existen en los establecimiento.

**5. *¿Considera importante la especialización y capacitación del personal administrativo y docente del establecimiento?***

Si. Los profesores sólo reciben capacitación en el campo de la didáctica y la metodología. Aún hace falta formar a los docentes en las distintas áreas de especialización, como en las áreas del Lenguaje, Matemática y las Ciencias Naturales.

**6. *¿El Director y los docentes toman en cuenta la opinión del estudiantes para mejorar la calidad del servicio que se imparte en el establecimiento?***

Si. Cuando hay problemas entre profesores y estudiantes, si se toman en cuenta. O cuando se trata de hacer actividades de extensión, como deporte o de cultura, se toman en cuenta.

**7. *¿Por qué es necesaria la evaluación en el campo de la administración, la organización y la docencia?***

Porque la evaluación sirve para verificar los avances que se han dado en materia administrativa. Sirve para detectar los problemas de organización administrativa y docente. La evaluación nos indica las fallas y las limitaciones en que hemos incurrido, no sólo autoridades sino personal administrativo y docente.

## CONCLUSIONES.

1. Los directores de las escuelas investigadas, son funcionarios de la administración pública que han sido sujetos de capacitación y asesoría administrativa permanente, por parte del Sistema de Capacitación Educativa Social.
2. Los aspectos de capacitación que el sistema de capacitación prioriza lo constituyen la promoción y la evaluación sumativa. Quedan relegados los procesos de organización y evaluación formativa.
3. Las escuelas investigadas no cuentan con una estructura organizada para promover la eficiencia y eficacia interna. La estructura funcional se sitúa en torno de comisiones pequeñas para resolver los problemas regulares de la institución.
4. El director de las escuelas centraliza las funciones. Aún no se observa una cultura democrática de descentralización. Sólo se delegan tareas intrascendentes.
5. La dinámica organizativa gira en torno a metas de corto plazo. No existen políticas de desarrollo a largo plazo, que impulsen a la institución educativa en proyectos de desarrollo local.
6. La conducta de la administración frente a una situación problemática es imponer un correctivo inmediato, sin investigar las causas, planificar una estrategia y operar acciones de organización.
7. La organización comunitaria diseñada por la administración opera en función de problemas emergentes, comisiones y tareas pequeñas. No se observa un trabajo que trascienda a las comisiones tradicionales generalmente delegadas a los comités o patronatos de padres de familia.
8. La acción tradicional de la organización en el ciclo de educación básica se desarrolla en función de la aplicación inadecuada del control y de la disciplina. Falta coordinación y organización de acciones en pro de mejorar el proceso de desarrollo de la comunidad.
9. El clima organizativo tiene limitaciones evidentes. La participación y la realización humana del personal son poco estimuladas. No existe la amenaza y la coerción, pero no hay estímulo, ni reconocimiento al trabajo.

## RECOMENDACIONES

1. La capacitación a directores del ciclo de educación básica en los municipios de Morales y los Amates, del Departamento de Izabal debe ser orientada a priorizar y sistematizar procesos de mejoramiento cualitativo en materia de organización, legislación, planificación, desarrollo y evaluación curricular formativa.
2. La estructura organizada deberá promover la ineficiencia (proceso) y la eficacia (producto) para enfrentar y minimizar los fenómenos de deserción, ausentismo, retención y promoción educativa.
3. La dinámica centralizada de la administración deberá ser sustituida por una cultura que exija la descentralización, el liderazgo distribuido, los objetivos compartidos y el consenso.
4. Las metas que la administración educativa del ciclo de educación básica deberán ser a largo plazo, traducidas en políticas de desarrollo institucional, sin desestimar, por ello, las metas a corto y mediano plazo.
5. La organización administrativa deberá incorporar al personal docente y a la comunidad educativa en el desarrollo y corresponsabilidad de la ejecución y evaluación del plan educativo.
6. Las acciones de la administración organizativa deberán ser polivalentes . No deberá tocarse solamente el problema disciplinario, sino todo el proceso global.
7. El clima organizativo deberá velar permanentemente por la movilidad y la realización humana del personal, a través del estímulo y el reconocimiento, dela dignificación de la vida y de la profesión para alcanzar logros satisfactorios.
8. La organización interna de las escuelas investigadas demuestra todavía el carácter cerrado de la administración tradicional. Deberá abrirse y democratizarse, para responder a la dinámica siempre cambiante de las instituciones escolares y a las demandas de la comunidad educativa.

## CAPITULO QUINTO

### 5.1 PROPUESTA TEÓRICO-METODOLÓGICO DE ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Anteriormente los establecimientos del ciclo de educación básica objetos de investigación, sobre todo en el caso urbano-marginal de Morales y los Amates Izabal ofrecían solamente pautas del contenido, descuidando otros aspectos de la realidad institucional. Los adolescentes tenían que someterse al régimen disciplinario sin objetar la disciplina impuesta. El o los profesores actuales y el director deberán reflexionar sobre las limitaciones evidenciadas, analizar cuáles son las necesidades educativas de la comunidad y decidir si se pueden atender con el recurso profesional existente.

Identificar primero a los líderes de la comunidad, platicar con los profesores y proponer una reunión para analizar los beneficios, las implicaciones y los compromisos que se derivan de la implantación de los grados restantes.

La reunión se realiza y se hacen acuerdos. Los padres de familia y el personal del establecimiento lo adecuan para la introducción del nuevo programa. La Junta de acción Comunal Organizada contando con las orientaciones del Director, un censo de población en edad escolar. Se inicia un proceso con tres profesores presupuestados por el ministerio de Educación y dos docentes pagados por la municipalidad.

A mediados del año, el director y la junta consideran la necesidad de iniciar el proceso de evaluación del programa. Este debe responder a las siguientes interrogantes:

- a. ¿Qué es lo que se va a evaluar?
- b. ¿Quién va a evaluar? ¿A través de qué mecanismos?
- c. ¿Con qué instrumentos recolectan la información?
- d. ¿Cómo utilizar la información?
- e. ¿A quién más le puede servir esa información y para que?

Se delimitan las funciones del programa y se da respuesta a cada uno de sus elementos,

- a. ¿El programa tiene filosofía propia y principios conceptuales que lo guían?
- b. ¿Tiene guía curricular para el docente?
- c. ¿Tiene guías de trabajo para los alumnos que permitan un aprendizaje en grupo e individual?
- d. ¿Tiene materiales auxiliares?

De esa forma sigue el análisis hasta identificar los elementos del programa en funcionamiento. A continuación se organizan los elementos, se utilizan criterios de carácter administrativo, curricular. Procede ahora establecer las relaciones entre ellos.

Se identifica luego quiénes podrán participar en la evaluación y se concluye que los alumnos, docentes, padres de familia y otros miembros de la comunidad y las autoridades educativas (Supervisores, Capacitadores Técnico-Pedagógico).

Se precisa cuándo evaluarán, qué se evalúa y para que servirán los resultados de la evaluación. Hacen un cuadro que indica,

A. Los elementos a evaluar y los aspectos a tener en cuenta en cada guía curricular,

- Los contenidos
- Las actividades de aprendizaje
- El lenguaje
- La presentación
- La carga de contenidos
- La facilidad o posibilidad para el trabajo individual y grupal,
- El momento en que se evalúa cada elemento
- Quienes va a evaluar
- Cómo se va a evaluar y por qué
- Cómo se podrán utilizar los resultados de la investigación y para que (cambios y reformas a niveles profesionales).

Para la evaluación del sistema, se considera importante la integración de la comisión de evaluación, conformada por el director, los docentes, representantes de los alumnos y de la comunidad educativa.

Al final, la propuesta de evaluación del sistema incluye,

- a. Una introducción que justifica la creación del sistema de evaluación,
- b. Los objetivos del sistema de evaluación
- c. Su estructura administrativa
- d. Los elementos a evaluar, quién los evaluará, con qué, cómo y cuándo,
- e. ¿A quién enviarán los resultados de la evaluación, en que se utilizarán y cómo?

B) Diseño de una actividad específica de evaluación.

Los pasos para realizar una actividad específica de evaluación son los siguientes,

## **2. Delimitación del Campo de Evaluación**

Esta delimitación implica, por un lado, el área, nivel o aspecto que queremos evaluar: determinar si vamos a evaluar una parte de la institución, una región o zona determinada, un nivel de trabajo, la promoción, los supervisores, el cuerpo social humano, etc. O si vamos a evaluar un aspecto en particular, como la metodología aplicada, el ritmo del aprendizaje, o la evaluación de la evaluación.

## **3. Determinación de Objetivos**

Es necesario determinar los objetivos que se pretenden con la evaluación, para qué va a servir, por qué cómo se justifica y la importancia de sus resultados, respecto del funcionamiento institucional.

## **4. Determinación del programa**

Consiste en definir y delimitar las cuestiones a las que se quiere dar respuesta. Por ejemplo: ¿Se está desarrollando la Práctica Organizativa en condiciones deseables? ¿Está rindiendo la mecánica de la organización interna para alcanzar objetivos; ¿Cómo actúa el director en la organización del trabajo? ¿Qué piensan los profesores de la organización? ¿Qué nuevas actitudes se deben adoptar para mejorar el sistema de organización?

## **5. Determinación de los aspectos a Evaluar**

Con base en los objetivos y las preguntas claves para la configuración el problema, podemos seleccionar los elementos o aspectos que son los determinantes dentro del campo o área que hemos definido o delimitado. Así, al estar evaluando, se verifica la participación, los ritmos de desarrollo del trabajo, el uso de los recursos, el clima interno de la organización, etc.

## **6. Determinación de las Fuentes de Información.**

Según el aspecto que se quiere evaluar, así serán las fuentes que se habrán de buscar o seleccionar. Por ejemplo, si se desea evaluar el clima de la institución, se deberá buscar, en primera instancia, a los profesores y personas recurso de la comunidad.

## **7. Determinación y Elaboración de los Instrumentos y Técnicas para Recoger Información.**

Los instrumentos y las técnicas deberán estar adecuadas al tipo de evaluación y pueden ser; Un informe de discusiones de sesiones, una síntesis de los problemas planteados, entrevistas estructuradas y no estructuradas, reportes, visitas records acumulativos de procedimientos y comportamientos actitudinales, etc.

## **8. Participantes**

Se tendrá que delimitar quienes son los que participan, como y en qué se participará. La participación deberá ser en función de lo que se quiere hacer.

## **9. Procesamiento de la información.**

Es importante precisar los responsables y la manera cómo se procesan los datos obtenidos para su análisis, sea a través de seminarios, sea mediante reuniones de equipo o del equipo especializado y responsable de la especialización y responsabilidad de la evaluación.

## **10. Calendarización de actividades.**

Se tendrá que expresar las diferentes etapas y fases de la actividad educativa, sea ésta global o especial. Si está diseñando el seguimiento como evaluación recurrente, se definirá cada cuánto tiempo se estará requiriendo la información a través de informes y el nivel de frecuencia de éstos: semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, del facilitador, del promotor, del supervisor regional, etc.

## **11. Presentación de resultados.**

Se tendrá que delimitar cuándo, como y a quienes se presentarán los resultados; cómo éstos serán susceptibles de ser traducidos en decisiones, medidas y acciones.

## **12. Evaluación.**

Es necesario definir la manera cómo se evaluará la propia actividad evaluativa a partir de sus resultados y metodología. Una evaluación necesaria será la estrategia, es decir, la exploración de cómo se evaluó y cómo se desarrolló la metodología. Es importante evaluar la evaluación.





**ENCUESTA PARA COORDINADORES TÉCNICO-PEDAGÓGICOS (AS) DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA EN LOS MUNICIPIOS DE MORALES Y LOS AMATES, IZABAL.**

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le describen una serie de preguntas, sobre las áreas funcionales del proceso administrativo, deberá responder encerrando con un círculo la palabra que indique su respuesta.

1. ¿El establecimiento cuenta con un Plan Operativo Anual?

SI NO

2. ¿Participa el personal docente y administrativo en la elaboración del Plan Operativo Anual del Establecimiento?

SI NO

3. ¿Conoce el personal docente y administrativo la filosofía y objetivos educacionales del Establecimiento?

SI NO

4. ¿Cree usted que la organización interna del recurso humano respode a las necesidades del Establecimiento?

SI NO

5. ¿Considera importante la especialización del recurso humano bajo su cargo?

SI NO

6. ¿Cómo supervisor considera importante realizar evaluaciones periódicas al personal bajo su administración?

SI NO

7. ¿Motiva el desempeño de cada uno de los miembros del personal haciéndoles saber que cada uno contribuye al logro de los objetivos y metas y finalidades del Establecimiento Educativo?

SI NO

8. ¿Mantiene una adecuada comunicación con el personal bajo su cargo? ( reuniones periódicas de trabajo, instituciones verbales y/o escritas).

SI NO

9. ¿Existen procesos de selección del personal en el establecimiento y cuenta con una comisión respectiva?

SI NO

Explique: \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

**ENCUESTA PARA PROFESORES (AS) DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA EN LOS MUNICIPIOS DE MORALES Y LOS AMATES, IZABAL.**

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le describen una serie de preguntas, deberá responder encerrando con un círculo la palabra que indique su respuesta.

1. ¿Conoce usted el Plan Operativo Anual del Establecimiento?
  
2. ¿Participa en la Elaboración del plan Operativo anual?

SI	NO
----	----

  
3. ¿Conoce cuales son los objetivos y la Filosofía del establecimiento par el cual labora?

SI	NO
----	----

  
4. ¿Se han organizado comisiones de trabajo con el recurso humano del establecimiento para el desarrollo de las actividades correspondientes al ciclo escolar?

SI	NO
----	----

  
5. ¿Se realizan reuniones periódicas entre el personal docente y el Director del Establecimiento par compartir experiencias y/o dificultades que limiten su desempeño como docente?

SI	NO
----	----

¿A cada cuánto?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

  
6. ¿El Director ha facilitado su participación en procesos de formación y/o especialización para fortalecer sus conocimientos y mejorar su desempeño como docente?

SI	NO
----	----

  
7. ¿El Director ha delegado representar al establecimiento en actividades importantes con poder de decisión?

SI	NO
----	----

  
8. ¿El Director supervisa y monitorea las actividades docentes que realiza (revisión de planes, visitas al aula, etc.)?

SI	NO
----	----

  
9. ¿Considera que el establecimiento reúne las condiciones administrativa, a organizaciones y pedagógicas que faciliten los procesos de enseñanza-aprendizaje y por consiguiente el logro de los objetivos de la educación?

SI	NO
----	----

  
10. ¿Considera que el director esta ejerciendo una adecuada, efectiva y eficaz administración del recurso humano dentro del establecimiento?

SI	NO
----	----

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **ENTREVISTA A ESTUDIANTES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA EN LOS MUNICIPIOS DE MORALES Y LOS AMATES, IZABAL**

1. *¿ Considera importante realizar evaluaciones periódicas al personal bajo su administración?*
2. *¿Qué estrategias utiliza para realizar una eficiente y eficaz administración en el establecimiento educativo bajo un cargo?*
3. *¿ Cómo son las relaciones humanas con el personal docente, autoridades y estudiantes. Si son buenas en que se expresan?*
4. *¿Hacia donde se dirigen las funciones de su administración en el campo de la evaluación y la organización?*
5. *¿Considera importante la especialización y capacitación del personal administrativo y docente del establecimiento?*
6. *¿El Director y los docentes toman en cuenta la opinión del estudiantes para mejorar la calidad del servicio que se imparte en el establecimiento?*
7. *¿Se hacen reuniones con los estudiantes para informar sobre los acontecimientos y los problemas de la institución?*
8. *¿Las nuevas formas de organización en el instituto son consultadas a los estudiantes?*
9. *¿La comisión de trabajo se discuten con los estudiantes?*
10. *¿Toman parte los estudiantes en los reglamentos que se diseñan en el instituto?*
11. *¿Los profesores discuten con ustedes las formas de evaluación?*
12. *¿Hay problemas en la aprobación de los estudiantes?*
13. *¿Hay problemas en la promoción de los estudiantes?*
14. *¿Cómo se resuelve el problema de la reprobación de los cursos?*
15. *¿Los padres de familia son informados de los problemas que ustedes han tenido en el instituto?*

